

**Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická**

**ROZVOJ SYSTÉMU EKONOMICKÉHO
ŘÍZENÍ VE VYBRANÉM SEGMENTU
NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH
ORGANIZACÍ**

**DEVELOPMENT OF ECONOMIC
MANAGEMENT SYSTEM IN SELECTED
SEGMENT OF NON-GOVERNMENTAL
NON-PROFIT ORGANIZATIONS**

Ing. Marie Macková

**Disertační práce k získání akademického titulu doktor
v oboru Podniková ekonomika a management**

**Školitel: prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
Katedra financí a účetnictví**

Plzeň 2019

Poděkování

Ze srdce děkuji své školitelce paní profesorce Ing. Lilii Dvořákové, CSc. za odborné vedení, cenné připomínky a poskytnutý čas při zpracování mé disertační práce a doprovázení během let studia.

Našemu zakladateli ICDr. PhDr. P. Ricardovi Argañarazovi děkuji za jeho věrnost a odvahu následovat Pánovo povolání a za to, že jsem mohla poznat svoji zaslíbenou zemi Koinonii Jan Křtitel.

Děkuji panu biskupovi Mons. Františku Radkovskému, že v roce 1995 pozval Koinonii Jan Křtitel do Plzeňské diecéze.

Děkuji našim pastýřům P. Alvarovi Grammaticovi Th.D., za impuls, motivaci a vzácné rady, P. Mgr. Francescovi Giuseppe Meneghinimu za neúnavné povzbuzování a posilování, Martě Kilianové, naší priorce a zodpovědné za sestry, za její přátelství a důvěru.

Děkuji za podporu svým sestrám a bratřím z plzeňské oázy, všem členům Koinonie Jan Křtitel z České republiky a přátelům, kteří se za mě během sedmi let mého studia přimlouvali. Děkuji svým rodičům z nebe, že se za mě modlí, a svým sourozencům za podporu.

Anotace

Disertační práce je zaměřena na rozvoj systému ekonomického řízení ve vybraném segmentu nestátních neziskových organizací.

Vybraným segmentem je segment evidovaných právnických osob, které jsou zřizovány církvemi a náboženskými společnostmi podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech v platném znění, a které jsou evidovány v Rejstříku právnických osob vedeném MK ČR.

Pod Římskokatolickou církví dle Kodexu kanonického práva existují, pokud jde o sdružení věřících, dvě formy právnických osob, a to veřejná a soukromá sdružení věřících. Základním rozdílem je způsob zřízení. Disertační práce se specifikuje ještě na užší výběr evidovaných právnických osob, a to na soukromá sdružení věřících v České republice.

Teoretická východiska zahrnují analýzu přístupu českých a zahraničních zdrojů k vymezení termínu „nestátní nezisková organizace“, její funkce, role a rysy. Teoretická východiska dále obsahují analýzu přístupů k ekonomickému řízení nestátní neziskové organizace, vycházející zprvu obecně z řízení podniku, ekonomického řízení podniku a následně ekonomického řízení nestátních neziskových organizací a jejich ukazatelů.

Na teoretická východiska navazuje empirický výzkum zkoumané evidované právnické osoby Koinonia Giovanni Battista – Koinonia Jan Křtitel (soukromé sdružení věřících). Byl navržen systém ekonomického řízení pro vybraný segment nestátních neziskových organizací, který je založen na integraci čtyř komponent s fázemi života nestátní neziskové organizace. Cílem systému je zajistit cílené usměrňování činnosti nestátní neziskové organizace zaměřené na podporu, dodržování a dosažení poslání, strategie a cílů nestátní neziskové organizace, a to s hospodárným využitím věcných, finančních a lidských zdrojů.

Návrh může být využit u evidovaných právnických osob, soukromých sdružení věřících v České republice. Je přenositelný i na české spolky, které se zabývají kulturně-duchovní činností. Je rovněž využitelný i u zahraničních Koinonií, a to zejména u slovenských a polských, z důvodu podobného legislativního rámce.

Klíčová slova: Nestátní nezisková organizace (NNO), evidovaná právnická osoba, ekonomické řízení, meritokracie.

Annotation

The dissertation focuses on the development of economic management system in a selected segment of non-governmental non-profit organizations.

The selected segment is the segment of registered legal entities, which are established by the churches and religious societies according to the legal act Nr. 3/2002 Coll., “Law on churches and religious societies” as amended, and which are enrolled in the Register of Legal Entities maintained by the Ministry of Culture of the Czech Republic.

In the Roman Catholic Church according to the Code of Canon Law exist, with respect to associations of believers, two forms of legal entities, specifically public and private associations of believers. The fundamental difference is in the form of establishment. The thesis aims to a narrow selection of registered legal entities, namely to private associations of believers in the Czech Republic.

Theoretical basis includes analysis of the approach to the definition of the term “non-governmental non-profit organization” by Czech and foreign sources, its function, roles, and features. It also contains analysis of approaches to the economic management of a non-governmental non-profit organization, which is based on general operational management, economic and financial management and then on the economic management of non-governmental non-profit organizations and their indicators.

The theoretical basis is followed by empirical research focused on registered legal entity Koinonia Giovanni Battista – Koinonia Jan Křtitel (private association of believers). An economic management system was proposed for the selected segment of non-governmental non-profit organizations, which is based on the integration of four components into the lifecycle of the non-governmental non-profit organization. The objective of the system is to ensure targeted guidance of the non-governmental non-profit organization activity focused on support, compliance, and accomplishment of the mission, strategy and goals of the non-governmental non-profit organization with economical utilization of material, financial and human resources.

The proposed system can be used by other registered legal entities, private associations of believers in the Czech Republic. It is also applicable to Czech associations, which are dealing with cultural-spiritual activities. It might be also used by foreign Koinonias, particularly by Slovakian and Polish, thanks to the similar legislative framework.

Keywords: Non-governmental non-profit organization (NNO), registered legal entity, economic management, meritocracy.

Anmerkung

Die Dissertationsarbeit befasst sich mit der Entwicklung des Wirtschaftsmanagementsystems in einem ausgewählten Segment von nichtstaatlichen gemeinnützigen Organisationen.

Das ausgewählte Segment ist ein Segment registrierter juristischer Personen, die von Kirchen und religiösen Gesellschaften gemäß dem Gesetz Nr. 3/2002 Slg. über Kirchen und Religionsgemeinschaften in der geltenden Fassung, gegründet werden, eingetragen im Register der juristischen Personen, welches vom tschechischen Kulturministerium geführt wird.

In der römisch-katholischen Kirche gibt es nach dem Kodex des Kirchenrechts zwei Formen juristischer Personen und zwar öffentliche und private Vereinigungen von Gläubigen. Die Dissertation widmet sich spezifisch noch einer engeren Auswahl registrierter juristischer Personen, und zwar den privaten Vereinigungen von Gläubigen in der Tschechischen Republik.

Die theoretischen Schwerpunkte beinhalten eine Analyse des Ansatzes tschechischer und ausländischer Quellen, um den Begriff "nichtstaatliche gemeinnützige Organisation", seine Funktionen, Rollen und Merkmale zu definieren. Zum theoretischen Hintergrund gehört auch eine Analyse der Ansätze für das Wirtschaftsmanagement einer nichtstaatlichen gemeinnützigen Organisation, die zunächst auf Unternehmensführung, Wirtschafts- und Finanzmanagement und anschließend auf dem Wirtschaftsmanagement von nichtstaatlichen gemeinnützigen Organisationen und ihren Indikatoren basiert.

Den theoretischen Schwerpunkten folgt eine empirische Untersuchung der untersuchten eingetragenen Rechtsperson Koinonia Giovanni Battista - Koinonia Jan Křitel (privater Gläubigenverband). Basierend auf der Integration von vier Komponenten mit Lebensphasen einer nichtstaatlichen gemeinnützigen Organisation wurde ein wirtschaftliches Managementsystem für ein ausgewähltes Segment von nichtstaatlichen gemeinnützigen Organisationen entworfen. Ziel des Systems ist es, eine gezielte Ausrichtung der Aktivitäten von nichtstaatlichen gemeinnützigen Organisation sicherzustellen, die darauf abzielen, die Mission, Strategie und Ziele der nichtstaatlichen gemeinnützigen Organisation zu unterstützen, zu beobachten und zu erreichen und dabei die materiellen, finanziellen und personellen Ressourcen wirtschaftlich einzusetzen. Der Entwurf kann von eingetragenen juristischen Personen, privaten Vereinigungen von Gläubigen in der Tschechischen Republik verwendet werden. Es ist auch auf tschechische Gesellschaften übertragbar, die sich mit kulturell-geistlichen Aktivitäten befassen. Aufgrund eines ähnlichen Rechtsrahmens gilt dies auch für ausländische Koinonien, insbesondere für slowakische und polnische.

Schlüsselwörter: Nichtstaatliche gemeinnützige Organisation (NRO), eingetragene juristische Person, Wirtschaftsmanagement, Meritokratie.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma „*Rozvoj systému ekonomického řízení ve vybraném segmentu nestátních neziskových organizací*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem školitele a veškeré použité zdroje uvádím v příložené bibliografii.

V Plzni dne 29.8.2019

Ing. Marie Macková

podpis autorky

Obsah

Seznam tabulek	9
Seznam obrázků	10
Seznam použitých zkratk	11
Úvod	12
1 Segment neziskových organizací	15
1.1 Charakteristika neziskových organizací	15
1.1.1 Postavení neziskového sektoru v národním hospodářství	15
1.1.2 Taxonomie neziskových organizací	20
1.1.3 Základní funkce nestátních neziskových organizací	23
1.1.4 Komparace NNO a podnikatelského subjektu.....	25
1.2 Nestátní neziskové organizace v České republice.....	26
1.2.1 Typologie NNO v tržní ekonomice ČR.....	26
1.2.2 Tradice a vývoj NNO v ČR.....	28
1.2.3 Vymezení NNO v právním řádu ČR	33
1.3 Segment nestátních neziskových organizací jako předmět výzkumu	38
1.3.1 Prezentace Koinonie v celosvětovém kontextu	40
1.3.2 Česká Koinonia.....	47
1.4 Dílčí shrnutí	52
2 Cíle a metodika disertační práce	54
2.1 Cíle disertační práce	54
2.2 Metodika disertační práce.....	55
3 Ekonomické řízení v nestátní neziskové organizaci.....	59
3.1 Řízení podniku, obsah řízení, jeho fáze a nositelé	59
3.2 Ekonomické řízení podniku a jeho ukazatele.....	60
3.2.1 Vymezení podnikových financí a jejich základní oblasti	65
3.2.2 Finanční řízení podniku a cíle podnikání	66
3.2.3 Finanční analýza podniku	69
3.3 Ekonomické řízení nestátních neziskových organizací a jeho ukazatele	74
3.3.1 Principy financování NNO	75
3.3.2 Finanční zdroje NNO.....	86

3.3.3	Finanční zdroje evidovaných právnických osob v ČR	90
3.3.4	Finanční řízení NNO a jeho specifika	92
3.3.5	Účetnictví a daně NNO v ČR	101
3.3.6	Řízení výkonnosti NNO, vybrané finanční ukazatele, controlling....	105
3.3.7	Řízení dobrovolníků v NNO.....	114
3.4	Komparace ekonomického řízení podniku a nestátní neziskové organizace	120
3.5	Dílčí shrnutí	123
4	Návrh systému ekonomického řízení	128
4.1	Předpoklady systému.....	131
4.2	Deskripce hlavních komponent a systémových vazeb systému	131
4.3	Fáze života v kontextu ekonomického řízení české Koinonie	134
4.4	Vznik dalších právnických osob a vize rozvoje	142
4.5	Hodnocení výsledků ekonomické analýzy české Koinonie a navržená doporučení....	146
4.6	Prezentace výsledků dotazníkového šetření	159
4.7	Dílčí shrnutí	163
5	Odpovědi na výzkumné otázky.....	164
6	Přínosy disertační práce pro vědu a praxi a možnosti dalšího výzkumu	170
	Závěr	172
	Seznam použitých zdrojů	174
	Seznam publikovaných prací.....	186

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled oblastí působení NO	19
Tabulka 2: Základní klasifikace NO podle předmětu činnosti	21
Tabulka 3: Základní aspekty veřejně prospěšných a vzájemně prospěšných NO	22
Tabulka 4: Komparace NNO s podnikatelským subjektem.....	26
Tabulka 5: Typologie NNO v ČR podle funkcí.....	28
Tabulka 6: Vývoj počtu NNO v ČR v letech 2014–2017.....	31
Tabulka 7: Veřejně prospěšný poplatník	36
Tabulka 8: Veřejné a soukromé sdružení věřících.....	39
Tabulka 9: Předpoklady a požadavky k realizaci samofinancování NNO	78
Tabulka 10: Metody fundraisingu a základní skupiny dárců.....	84
Tabulka 11: Přehled omezení podnikání speciálním právním předpisem	90
Tabulka 12: Přehled finančních prostředků z rozpočtu odboru církví MK ČR.....	91
Tabulka 13: Příklad programového rozpočtu	98
Tabulka 14: Příklad zdrojového rozpočtu.....	99
Tabulka 15: Příklad rozpočtu cash flow – základní schéma.....	100
Tabulka 16: Právní předpisy pro NNO	102
Tabulka 17: Porozumění controllingu v neziskovém sektoru.....	113
Tabulka 18: Komparace prvků ekonomického řízení podnikatelského subjektu a NNO..	120
Tabulka 19: Shrnutí návrhu systému	130
Tabulka 20: Fáze ekonomického řízení života české Koinonie.....	141
Tabulka 21: Náklady, výnosy, VH, aktiva a počet členů v letech 2008–2018	146
Tabulka 22: Vývoj struktury výnosů české Koinonie v letech 2008–2018	147
Tabulka 23: Vývoj struktury celkových nákladů české Koinonie v letech 2008–2018 ..	148
Tabulka 24: Vývoj ročních příspěvků členů a ostatních výnosů v letech 2008–2018	151
Tabulka 25: Ukazatel autarkie v letech 2008–2018.....	156
Tabulka 26: Ukazatel rentability nákladů hospodářské činnosti v letech 2008–2018.....	157
Tabulka 27: Ukazatele ekonomického řízení české Koinonie v letech 2008–2018.....	158
Tabulka 28: Přehled respondentů dotazníkového šetření	159
Tabulka 29: Výsledky dotazníkového šetření.....	161

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura národního hospodářství	16
Obrázek 2: Sektorový model společnosti dle Pestoffa	17
Obrázek 3: Vývoj počtu NNO v ČR v letech 1990–2013	31
Obrázek 4: Struktura NNO v ČR v roce 2017	32
Obrázek 5: Vývoj počtu NNO v období 1990–2017 v ČR.....	32
Obrázek 6: Stručný přehled historie formování legislativy pro neziskový sektor....	34
Obrázek 7: Struktura Koinonie	42
Obrázek 8: Vývoj počtu členů světové Koinonie v letech 1996–2018.....	44
Obrázek 9: Znak Koinonie Jan Křtitel	45
Obrázek 10: Vývoj počtu členů české Koinonie v letech 1998–2018	50
Obrázek 11: Výhody a nevýhody samofinancování NNO	79
Obrázek 12: Fáze procesu finančního řízení NNO	94
Obrázek 13: Cesta vývoje controllingu v neziskovém sektoru.....	114
Obrázek 14: Návrh systému ekonomického řízení	128
Obrázek 15: Obsahová struktura komponent C a D	129
Obrázek 16: Zrod a růst české Koinonie fáze I. – III.....	135
Obrázek 17: Fáze IV. – VI. ekonomického řízení české Koinonie	136
Obrázek 18: Rozvoj české Koinonie aktuálně	142
Obrázek 19: Rozvoj české Koinonie – vznik dalších PO	143
Obrázek 20: Vývoj ročních příspěvků členů v letech 2008–2018.....	150
Obrázek 21: Poměr příspěvků členů a ostatních výnosů v letech 2008–2018.....	151
Obrázek 22: Vývoj ročního a průměrného příspěvku členů na jednoho člena v letech 2008–2018.....	153
Obrázek 23: Vývoj celkového VH na počet členů v letech 2008–2018.....	155

Seznam použitých zkratek

AVPO ČR	Asociace veřejně prospěšných organizací České republiky
BSD	Balanced Scorecard
CIC	Codex Iuris Canonici - Kodex kanonického práva
CNS	církev a náboženské společnosti
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
česká Koinonia	Koinonia Giovanni Battista – Koinonia Jan Křtitel
EPO	evidovaná právnická osoba
HDP	hrubý domácí produkt
VH	výsledek hospodaření
Koinonia	Koinonia Jan Křtitel (obecně, celosvětově)
MK ČR	Ministerstvo kultury České republiky
NNO	nestátní nezisková organizace
NO	nezisková organizace
NOZ	nový občanský zákoník - zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění
PO	právnická osoba
RVNNO	Rada vlády pro nestátní neziskové organizace
vyhláška č. 504/2002 Sb.	vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání
ZDP	zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění
ZOCNS	zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech, v platném znění
ZU	zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění

Úvod

Neziskové organizace jsou zvláštním fenoménem současné společnosti. Přinášejí zcela jiný pohled na fungování firem či vytváření zisku. Dalo by se říci, že společnost je ekonomicky rozdělena na ty, kteří podnikají pro zisk, a ty, kteří fungují pro „své poslání“. Tím je myšleno, že svým fungováním doplňují činnosti, které ve společnosti chybí. V neziskových organizacích (dále jen NO), jak už název napovídá, se zisk nevytváří, případně se vrací do činnosti organizace. NO pracují pro občany, pro obce, kde sídlí. Často „suplují“ za stát chybějící služby či aktivity. Jejich dostatečné financování státem však není samozřejmostí. Proto se mnoho nestátních neziskových organizací potýká s finančními problémy, od kterých se odvíjejí i následné problémy personální. Takové organizace pak stagnují, velkou část své energie věnují starostem „o přežití“, tedy zajištění finančních prostředků. Existují ale i takové nestátní neziskové organizace, které prosperují a rozvíjí se, jsou ekonomicky zajištěné. Disertační práce je zaměřena k hlubšímu rozboru fungování právě těchto nestátních neziskových organizací (dále jen NNO).

NNO mají v České republice (dále jen ČR) různé právní formy. Vybraným segmentem disertační práce je segment NNO, evidovaných právnických osob, které jsou zřizovány církvemi a náboženskými společnostmi podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech v platném znění, a které jsou evidovány v Rejstříku právnických osob vedeném Ministerstvem kultury ČR (dále jen MK ČR). Podle Kodexu kanonického práva se jedná o soukromá sdružení věřících.

V evidované právnické osobě, soukromém sdružení věřících s názvem Koinonia Giovanni Battista – Koinonia Jan Křtitel (dále v textu bude uváděno česká Koinonia), jejímž sídlem je Plzeň-Litice, od roku 1998 autorka žije a jako ekonomka a správkyň od roku 1999 působí. Z toho důvodu se rozhodla zmapovat vývoj ekonomického řízení této organizace a použít účetní data, která dvacet let zpracovává, k vytvoření návrhu ekonomického řízení.

Ekonomické řízení podnikatelských subjektů je důležitým základem pro ekonomické řízení NNO. Evidované právnické osoby (dále jen EPO) mají vedle ostatních NNO svá specifika ekonomického řízení a šetřená česká Koinonia vykazuje nadto své vlastní konkrétní charakteristiky.

Výzkumným tématem disertační práce je **Rozvoj systému ekonomického řízení ve vybraném segmentu NNO.**

První část práce charakterizuje NO, principy, na kterých fungují, oblasti, kde působí a jejich zakotvení v právním řádu naší republiky. Jsou zde popsány tradice a vývoj jejich vzniku, včetně popisu české Koinonie, která je předmětem zkoumání. Ve druhé části jsou prezentovány cíle disertační práce. Třetí část má za úkol podrobně popsat ekonomické řízení NNO a komparovat je s podnikatelským subjektem. Čtvrtá část se zabývá konkrétním zpracováním návrhu systému ekonomického řízení ve vybraném segmentu NNO.

Na počátku existence české Koinonie bylo pozvání plzeňského biskupa. Následovalo právní založení a zapsání do Rejstříku EPO v roce 1997. Hlavním posláním šetřené organizace je šíření křesťanské víry moderními způsoby. Díky dvacetiletému působení autorky v české Koinonii je možné zachytit ekonomický růst organizace, snahu o dosažení ekonomické samostatnosti, vytváření zdrojů na investice a její rozvoj.

Hlavním cílem této disertační práce je vytvořit návrh systému ekonomického řízení české Koinonie a zachytit její ekonomický vývoj a rozvoj, a to díky ekonomickým a finančním ukazatelům. Návrh systému může pomoci ke zlepšení ekonomického řízení vybranému segmentu NNO. Žádný výzkum rozvoje systému ekonomického řízení těchto specifických forem NNO ještě nebyl v ČR proveden.

Návrh systému ekonomického řízení zachycuje několik fází – od zrodu, přes růst, finanční samostatnost, vytváření zdrojů na investice, rozvoj a následnou opětovnou snahu o růst, finanční samostatnost, vytváření zdrojů na investice, rozvoj a opět o následný růst. Jde o fáze života oázy.

Vybrané ekonomické ukazatele české Koinonie vycházejí z principu důležitosti členů a jejich příspěvků na finanční samostatnost české Koinonie (oázy) a její další ekonomický rozvoj. Ekonomické ukazatele byly verifikovány na účetních datech české Koinonie roku 2008 až 2018.

Prosperita tohoto vybraného segmentu NNO je pozoruhodná, není však náhodná. Vytvořením návrhu systému ekonomického řízení vznikne možnost tuto prosperitu nejen dál cíleně rozvíjet v daném segmentu, ale nabídne i případný potenciál jeho aplikace v dalších podobných organizacích. Vytvořený návrh systému ekonomického řízení by mohl pomoci podobným českým organizacím v jejich ekonomickém rozvoji a rovněž i zahraničním Koinoniím.

Ekonomika zkoumané české Koinonie je založena na evangelní prosperitě chápané jako sdílení majetku založeném na dávání. Jedná se o životní styl, který je považován za výraz víry a společenství. Ve zkoumané organizaci existuje jednotný model pastoračního a organizačního řízení. V této práci bude popsán systém fungování vybraného segmentu a zdokumentován jejich rozvoj od počátku až do dnešního, prakticky globálního rozšíření – v současnosti došlo k rozvojovému procesu již do 25 zemí světa. Empirická studie se sice zaměřila na českou Koinonii, neboť záměrem je, aby tato studie mohla být příkladem pro organizace podobného charakteru v ČR, ale zároveň může být přínosem i pro slovenské a polské Koinonie, které mají podobný právní rámec.

Disertační práce má přinést i obohacení v pedagogické oblasti, zejména aby definované pojmy, především z oblasti ekonomického řízení a financování NNO, mohly být použity ve výuce na odborných institucích, které se zabývají nestátním neziskovým sektorem, zejména církvemi a náboženskými společnostmi. Zvolené téma disertační práce je aktuální a důležité pro občanský, kulturní a ekonomický život společnosti.

1 Segment neziskových organizací

1.1 Charakteristika neziskových organizací

Naše společnost hledá odpovědi na mnohé otázky každodenního života. Na některé z nich je možné získat odpověď a řešení v organizacích neziskového sektoru, kde cílem není zisk, ale prospěch a růst jednotlivce, prospěch a růst celé společnosti. Jde především o synergii a reciprocitu mezi soukromým a společným dobrem (Dvořáková & Macková, 2014).

NO zastávají v každé společnosti významné postavení. Nejsou jen „pouhými“ poskytovateli určitého spektra služeb, které nedokáže zajišťovat trh nebo stát prostřednictvím veřejného sektoru, jsou také indikátorem rozvinutosti občanské společnosti, často jsou hybateli veřejného mínění a iniciátory společenských změn.

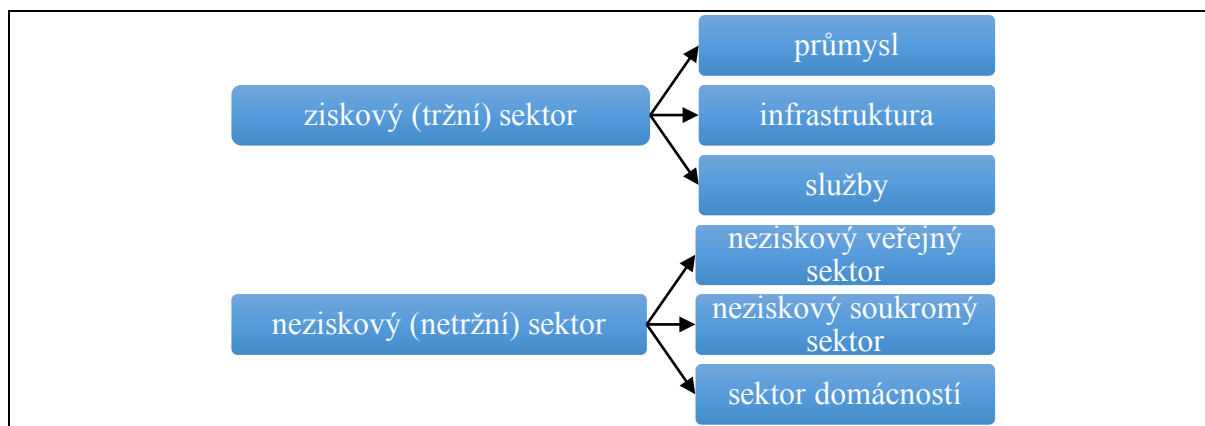
NO jsou skupinou ekonomických subjektů, které jsou financovány z různých zdrojů, a díky nim mohou realizovat cílené aktivity. V rámci činnosti těchto subjektů dochází ke generování lidského kapitálu a přispívají tak ke kultivaci sociálního a znalostního potenciálu jednotlivých lidí, rovněž i mj. k tvorbě HDP (Stejskal a kol., 2012). Jejich existence je ve velké míře spojena s pojmy „veřejný zájem“ či „veřejná prospěšnost“. Dobrozemský a Stejskal (2015) uvádějí, že plněním svých funkcí a činností NO přispívají k blahobytu celé společnosti, nebo alespoň významné skupiny obyvatel.

1.1.1 Postavení neziskového sektoru v národním hospodářství

V tržní ekonomice se setkáváme s ekonomickou aktivitou různých druhů organizací. Jedná se o soukromé ziskové organizace, soukromé NO a organizace veřejného sektoru (Pelikánová, 2016).

Podle sektorového vymezení národního hospodářství máme ziskový (tržní) sektor a neziskový (netržní) sektor. Ziskový (tržní) sektor je soubor subjektů, jejichž primárním cílem je dosáhnout profit, zisk, a to díky statkům prodávaných za tržní cenu. Neziskový (netržní) sektor je souborem subjektů, jejichž primárním cílem je dosáhnout přímého užitku, který má většinou charakter veřejné služby. Toto vymezení podle Pestoffa (2002) znázorňuje obrázek 1.

Obrázek 1: Struktura národního hospodářství



Zdroj: vlastní zpracování podle Pestoffa (2002)

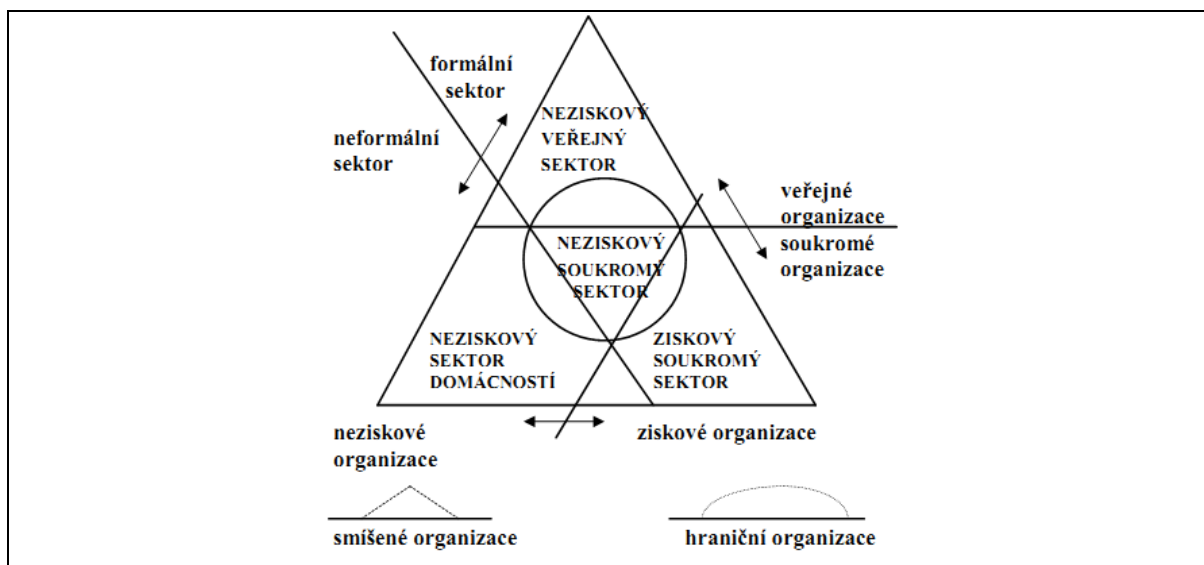
Pojmově je neziskový sektor nejednotně definován, všeobecně se hovoří o organizacích veřejného sektoru, nevládních organizacích, nevýdělečných organizacích nebo NO.

Nejpřehledněji tuto situaci zachycuje Pestoff (1995). V sektorovém modelu jsou uplatněna tři hlediska členění sektorů:

1. veřejný vs. soukromý,
2. neziskový vs. ziskový,
3. neformální vs. formální.

Toto členění je zachyceno v obrázku 2. Speciální postavení NO nalezeneme v tzv. třetím sektoru, který tvoří průnik všech výše zachycených sektorů. Model je statický, nezachycuje toky. Jedná se o modelové zobrazení, hranice nejsou zcela vymezeny a dochází k vzájemnému prolínání a ovlivňování prvků (Synek a kol., 2015).

Obrázek 2: Sektorový model společnosti dle Pestoffa



Zdroj: Rektořík a kol. (2010)

Schaad (1998) uvádí, že nestátní neziskový sektor je možné chápat jako třetí sektor – sektor mezi státem a trhem. Dobrovolný vstup přibližuje NO k trhu, aspekt obecné prospěšnosti a nezisková orientace naopak ke státu. Koordinačním mechanismem, který je pro sektor NO určující, je solidarita (oproti hierarchické kooperaci státu a kompetitivní kooperaci trhu).

Schaad (1998) rozeznává 5 kritérií, na jejich základě je možné charakterizovat organizace třetího sektoru:

- princip solidarity;
- princip uspokojování potřeb;
- autonomie od státních zásahů;
- neformální členská struktura a dobrovolný přístup;
- směnné vztahy směřující ke vzájemnosti.

Synek a kol. (2015, s. 462) uvádí „pro NO lze použít i pojem „morální sektor“ – činnost organizace takového typu výrazně ovlivňují internalizované morální normy jednání.“

NO plní úlohu kompenzační v národním hospodářství. Jsou schopny produkovat statky, v jejichž produkci trh i stát selhává. Ujímají se funkce při doplnění tržní a státní nabídky z kvantitativního i kvalitativního pohledu. Důsledné uplatnění principů trhu vede k vyhoceným rozdílnostem životní úrovně dílčích skupin obyvatelstva, což je často

společností chápáno jako nesprávné, jak uvádí Hobsbawm (1998). Následně důsledkem prosazení tržních principů může dojít ke vzniku záporných externalit (např. znečišťování prostředí v oblasti velkých chemických závodů). Odstraňování následků takové situace je nezbytné hradit z celospolečenských zdrojů a z pohledu nutnosti efektivního řešení takových tržních selhání může vést ke vzniku organizací neziskového sektoru.

K oblastem působnosti NO patří sociální služby, kultura, školství, ekologie, zdravotnictví, tělovýchova, sport aj. Hovoříme také o „veřejných službách“. Tabulka 1 zachycuje přehled oblastí působení NO.

Tabulka 1: Přehled oblastí působení NO

Sociální služby	sociální služby pro staré a zdravotně postižené občany sociální služby pro děti, mládež a rodiny sociální služby vyloučeným osobám a komunitám
Zdravotnictví	ambulantní péče ústavní péče speciální primární péče (vč. zdravotnické záchranné služby a lékařské služby první pomoci) poskytování léčivých přípravků a prostředků zdravotnické techniky lázeňská péče péče v dětských ozdravovnách zdravotnická doprava ochrana veřejného zdraví záchytné protialkoholní a detoxikační stanice a ochranná léčba
Školství	předškolní vzdělávání základní školství střední školství vysoké a vyšší odborné školství speciální a jiné (např. umělecké) školství volnočasové aktivity tělovýchovné a sportovní aktivity stravování žáků a studentů ubytování žáků a studentů pedagogicko-psychologické poradny pedagogická centra ústavní výchovy
Zaměstnanost	politika zaměstnanosti, civilní služba
Kultura	profesionální umění neprofesionální umění knihovny muzea galerie památková péče, kulturní dědictví regionální a národní kultura církev
Doprava	veřejná osobní silniční doprava veřejná osobní drážní doprava plavba a služby vodní dopravy letecká doprava
Obrana	vojenská obrana letecká záhranná a pátrací služba
Vnitřní věci	bezpečnost a veřejný pořádek integrováný záchranný systém vč. požární ochrany archivnictví azylová zařízení ochrana obyvatelstva spoje, poštovní služby telekomunikační služby
Životní prostředí	ochrana přírody a krajiny technická ochrana životního prostředí
Služby technické infrastruktury	vodní hospodářství zásobování energiemi
Informační služby	portál veřejné správy

Zdroj: Pelikánová (2016)

1.1.2 Taxonomie neziskových organizací

Z rozsáhlé literatury zabývající se NO je možné představit následující příklady významných definic NO podle jednotlivých autorů (Stejskal, 2012):

- NO nebyly založeny či zřízeny za účelem podnikání. Jsou to organizace, o jejichž činnosti je jiný zájem, ať už od státu, společnosti či určité skupiny lidí. Tyto organizace působí v rámci neziskového sektoru, a to jak veřejného, tak i soukromého (Tetřevová, 2008).
- Často užívaný pojem NO je v právním řádu ČR nevymezeným pojmem. Označuje organizaci, která vznikla za účelem vykonávání veřejně prospěšné činnosti, nikoliv za účelem dosahování zisku (Stejskal, 2010).¹
- Termín NO označuje právnické osoby (dále jen PO) či organizace, které se primárně zabývají získáváním a přerozdělováním finančních prostředků pro účely dobročinné, rozvoje náboženství, kultury, vzdělání, sociální účely nebo pro realizaci dalších „dobrých skutků“ (United Nations, 2012).
- NO jsou právnické či sociální subjekty vytvořené za účelem výroby zboží a služby, jejichž stav nedovoluje, aby byl zdrojem příjmů, zisku nebo jiným finančním výnosem pro jednotky, které je založily, řídí nebo financují (UNSD, 2012).

„Kritéria členění NO jsou velmi rozmanitá, lze je členit například podle předmětu činnosti, podle globálního charakteru poslání nebo podle zakladatele či zřizovatele. Uvedená kritéria však nestojí izolovaně od ostatních možných znaků třídění NO, v praxi lze sledovat určitou provázanost mezi nimi.“ uvádí Krechovská a kol. (2018, s. 19).

Podle předmětu činnosti se definují tři základní klasifikace NO:

- Mezinárodní klasifikace NO – ICNPO (International classification of non-profit organizations);
- Systém klasifikace netržních činností OSN – COPNI (Classification of the purposes of non-profit institutions);

¹ Veřejně prospěšný poplatník je nově definován od 1.1.2014 v § 17a zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění (dále jen ZDP) takto: „*Veřejně prospěšným poplatníkem je poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním.*“ (ČR, 1992).

- Klasifikace ekonomických činností (nevýrobních) – CZ-NACE² (Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne).

Tři základní klasifikace NO podle předmětu činnosti zobrazuje tabulka 2.

Tabulka 2: Základní klasifikace NO podle předmětu činnosti

Mezinárodní klasifikace neziskových organizací ICNPO	Klasifikace služeb neziskových organizací podle účelu sloužících domácnostem CZ-COPNI	Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE
1 Kultura, sport a volný čas	1 Rekreační, kulturní služby	90-93 Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
2 Vzdělávání a výzkum	2 Vzdělávací služby, výzkum	85 Školství
3 Zdravotnictví	3 Služby zdravotnické	86 Zdravotnictví
4 Sociální služby	4 Sociální služby	87 Sociální služby
5 Přírodní a životní prostředí		
6 Komunitní rozvoj a bydlení		
7 Občanskoprávní osvěta a politické organizace		
8 Dobročinnost		
9 Mezinárodní nadační aktivity		
10 Náboženství a církve	5 Náboženství a církve	
11 Odbory a profesní spolky	6 Organizace profesní, odborářské a občanská sdružení	94 Činnost společenských organizací (odbory, politické strany, církve a profesní spolky)
12 Nespecifikované, ostatní	7 Ostatní služby, smíšené a nespecifikované	96 Ostatní služby

Zdroj: Škarabelová (2002)

Členění podle globálního charakteru poslání klasifikuje tyto dva typy NO:

- organizace veřejně prospěšné;
- organizace vzájemně prospěšné,

Organizace veřejně prospěšné jsou koncipovány tak, že jejich cílem je uspokojování potřeb celé společnosti. Oproti tomu organizace vzájemně prospěšné fungují pro uspokojování potřeb členů organizace neboli vymezeného okruhu osob (Škarabelová, 2002; Hejduková, 2015). Základní aspekty členění NO podle globálního charakteru poslání jsou znázorněny v tabulce 3.

² CZ-NACE byla dříve známá pod zkratkou OKEČ. Od 1.1.2008 byla nahrazena klasifikací CZ-NACE v rámci harmonizace české legislativy s legislativou evropskou.

Tabulka 3: Základní aspekty veřejně prospěšných a vzájemně prospěšných NO

Druh NO	Cíl, zaměření	Příklad
Veřejně prospěšná	Produkce veřejných a smíšených statků uspokojujících potřeby veřejnosti	Charita Veřejná správa
Vzájemně prospěšná	Vzájemná podpora skupin občanů či PO, společný zájem, uspokojování vlastních potřeb	Zájmová sdružení Profesní spolky

Zdroj: Hejduková (2015)

Podle Hejdukové (2015) se kromě důvodů založení nacházejí podstatné rozdíly u NO i v oblasti zakladatelů. Nejčastějšími subjekty, které zakládají NO, jsou:

- vládní instituce;
- církve a náboženské společnosti (dále jen CNS);
- domácnosti;
- podnikatelské subjekty.

Na základě výše uvedeného je pak možné NO ještě rozdělit na dva základní typy:

- Veřejnoprávní NO – jsou založeny veřejným sektorem a financovány z veřejných rozpočtů. Tento typ NO se také označuje jako vládní nebo státní.
- Soukromoprávní NO – může založit či zřídit jiný subjekt než subjekt spadající do veřejného sektoru, například domácnost, podnikatelský subjekt apod. NO tohoto typu se podílejí na dění v rámci občanské společnosti. Tento typ NO se označuje jako nestátní NO (dále jen NNO) či nevládní NO (Hejduková, 2015).

Rektořík (2010) člení NO podle různých typologických znaků následovně:

- Neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti.
- Neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti.
- Neziskové veřejnosprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a územně správních celků, s globálním posláním veřejné správy a veřejně prospěšné činnosti.
- Neziskové ostatní veřejnoprávní organizace, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti.

- Neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností a jimi podobných, s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti.

1.1.3 Základní funkce nestátních neziskových organizací

Mezinárodní taxonomii charakteristických znaků NNO zpracovali vědci Salamon a Anheier (Salamon³ & Anheier⁴, 1997). „*Oba autoři chápou NNO jako soubor institucí, které existují vně státních struktur, avšak slouží v zásadě veřejným zájmům, na rozdíl od zájmů nestátních*“ (Stejskal a kol., 2012, s. 19). Za určující považují pět základních vlastností, podle nich jsou NNO:

- institucionalizované (organized) – mají jistou institucionální strukturu, organizační skutečnost, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány;
- soukromé (private) – jsou institucionálně odděleny od státní správy. To neznamená, že nemohou mít významnou státní podporu nebo že ve vedení nemohou být mj. státní úředníci;
- neziskové (non-profit) – nepřipouští se u nich žádné přerozdělování zisků vzniklých z činností organizace mezi vlastníky nebo vedení organizace. NNO mohou svou činností vytvářet zisk, ovšem ten musí být použit na cíle dané posláním organizace;
- samosprávné a nezávislé (self-governing) – jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností, tzn. že nejsou ovládány zvenčí, ale jsou schopny řídit samy sebe. Nekontroluje je ani stát, ani instituce stojící mimo ně;
- dobrovolné (voluntary) – využívají dobrovolnou účast na svých činnostech výkonem neplacené práce pro organizaci, dary nebo čestnou účastí ve správních radách.

NNO plní několik funkcí:

- funkci ekonomickou – působí jako producent a spotřebitel statků, zaměstnavatel atd.;
- funkci sociální, která zahrnuje:
 - funkci servisní – výkon a poskytování specifických statků,
 - funkci participační – sdružování se a zapojování se do života společnosti.

³ Profesor Lester M. Salamon (1943) je profesorem na Johns University v Baltimore. Je jedním z prvních sociologů zabývajících se neziskovým sektorem a občanskou společností ve světovém měřítku.

⁴ Profesor Helmut K. Anhaier (1954) je profesorem na Heidelberské universitě a děkanem Hertie School of Governance. Jeho kniha Nonprofit Organizations je považována za první učebnici v této oblasti.

- funkci politickou, která zahrnuje:
 - funkci ochránářskou – chrání jednotlivce i skupiny obyvatel před porušováním základních lidských práv,
 - funkci demokratizační – dává lidem možnost ovlivnit veřejné mínění a tak rozvíjet demokracii.
- funkci informační – osvětová funkce.
- funkci kontrolní – laická kontrola demokratického procesu uplatňování veřejné volby nebo institucí veřejného sektoru.

Všechny uvedené funkce vycházejí z rámců hlavních činností NNO (Pelikánová, 2016). Činnost NNO se dělí na činnost hlavní a činnost hospodářskou.

Vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, stanoví definici hlavní a vedlejší činnosti.

„Hlavní činností se pro účely této vyhlášky rozumí veškerá činnost, pro kterou byla účetní jednotka založena nebo zřízena zvláštním právním předpisem, zřizovací listinou nebo jiným dokumentem.

Hospodářskou činností se pro účely této vyhlášky rozumí hospodářská činnost stanovená zvláštním právním předpisem nebo činností stanovená ve zřizovací listině, statutu, zakládací listině nebo zapsané v příslušném rejstříku, zejména činnost doplňková, vedlejší, podnikatelská nebo jiná činnost.“ (§ 5a vyhlášky č. 504/2002 Sb.).

V disertační práci je pro činnost hospodářskou, doplňkovou, vedlejší, podnikatelskou či jinou činnost použit jednotný termín hospodářská činnost.

NNO hrají v moderních tržních ekonomikách významnou a nezastupitelnou roli (Synek a kol., 2015), přesněji řečeno role (Rakušanová, 2007).

První z nich je role participativní. Občané se prostřednictvím sdružování v NNO snaží vyjadřovat své společné zájmy a požadavky; sdružují se s cílem řešit své společné problémy. Tato spolupráce mezi NNO a státní správou či samosprávou je prospěšná pro obě strany, neboť NNO jsou často mnohem blíže realitě, a mohou proto rozhodovacímu orgánu pomoci při definici problémů, které je třeba řešit.

Další významnou rolí NNO je role servisní. NNO poskytují služby zejména pro takové skupiny lidí, které své potřeby nemohou uspokojit jinde. NNO tak de facto vyplňují mezeru v nabídce služeb, jež poskytuje většinou stát nebo obec. Služby nabízené NNO bývají zpravidla velice efektivní a levnější, neboť NNO nejsou nuceny dosahovat při své činnosti zisku, který by byl následně přerozdělován – získané prostředky proto slouží k pokrytí nákladů a případný přebytek je investován do dalšího zlepšování poskytovaných služeb. Tyto služby bývají také mnohem cílenější, protože většinou vycházejí ze skutečných potřeb klientů.

Různé marginalizované skupiny společnosti mohou také prostřednictvím sdružování v NNO vyjadřovat své zájmy a potřeby. Svou různorodostí pomáhají NNO vytvářet názorovou pluralitu a nabízejí alternativní řešení rozličných problémů. V různých oblastech společenského zájmu tak NNO agregují, selektují a uspokojují zájmy občanů.

1.1.4 Komparace NNO a podnikatelského subjektu

Komparaci NNO a podnikatelského subjektu lze provést z různého úhlu pohledu. Základní srovnání dle priorit, využití zisku a cash flow a odpovědnosti managementu shrnuje tabulka 4 (Boukal & Vávrová, 2007).

Pro NNO je prioritou její poslání, kvůli kterému vznikla, a předávání jejích hodnot. Další prioritou je nulový VH z hlavní činnosti a maximální kladný VH z hospodářské činnosti. Kladný VH z hospodářské činnosti je použit k pokrytí případné ztráty z hlavní činnosti, není-li, tak k rozvoji hlavní činnosti.

Prioritou pro podnikatelský subjekt je zisk, kladné cash flow a následně poslání a hodnoty.

U NNO je využití zisku a cash flow viděno jako důležité pro reinvestování do činnosti k naplnění jejích poslání. U podnikatelských subjektů se zisk přerozděluje mezi majitele a akcionáře, částečně slouží k reinvestici a někdy k dobročinnosti.

U NNO je odpovědnost managementu spojena s odpovědností členů NNO včetně sympatizantů a širší veřejnosti. U podnikatelského subjektu se odpovědnost managementu týká především majitelů či akcionářů.

Vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, stanoví definici hlavní a vedlejší činnosti (tabulka 4).

Tabulka 4: Komparace NNO s podnikatelským subjektem

Položka	NNO	Podnikatelský subjekt
Priority	Poslání, hodnoty. Minimalizace ztráty. Vyrovnaný peněžní rozpočet.	Zisk. Kladné cash flow. Poslání, hodnoty.
Využití zisku a cash flow	Reinvestování do činnosti naplňujících poslání NNO.	Přerozdělení mezi majitele či akcionáře, částečně reinvestice, někdy dobročinnost.
Odpovědnost managementu	Členové NNO včetně širší veřejnosti.	Především majitelé či akcionáři.

Zdroj: vlastní zpracování podle Boukala a Vávrové (2007)

1.2 Nestátní neziskové organizace v České republice

1.2.1 Typologie NNO v tržní ekonomice ČR

Vláda svým usnesením ze dne 29. července 2015 č. 608 schválila Státní politiku vůči NNO na léta 2015-2020, kde je uvedeno: „*Typické NNO naplňují znaky mezinárodně sdílené definice NNO, jejímiž autory jsou americký sociolog L. M. Salamon a německý sociolog H. K. Anheier. Tato definice byla vypracována v devadesátých letech minulého století jako reakce na potřebu vymezit konkrétní a reálné znaky soukromých NNO, které budou platné i v mezinárodním měřítku bez ohledu na různá národní či lokální specifika umožní mezinárodní srovnání. Přesně kategorizovat tuto velkou množinu PO a postihnout její různorodost není možné. Lze však přijmout určité zjednodušené členění typů NNO z hlediska jednoho z nejdůležitějších znaků, kterým je jejich funkce. Podle funkce jde o servisní NNO, advokační NNO, filantropické NNO a zájmové NNO.*“ (Vláda ČR, 2015, s. 8).

Servisní NNO poskytují přímé služby svým klientům. Typicky do této skupiny patří NNO poskytující sociální služby, NNO v oblasti zdravotnictví a sociálního začleňování nebo v oblasti rozvojové spolupráce a humanitární pomoci. Jde většinou o nečlenské NNO, které usilují o svoji profesionalizaci nebo jí již dosáhly. Servisní a advokační funkce NNO často v jednotlivém případě splývají, tedy konkrétní NNO plní obě uvedené funkce zároveň, a to v určitém poměru svých činností.

Advokační NNO bojují za práva vymezených skupin či vybraných veřejných zájmů. Jejich činnost spočívá v prosazování změn nebo naopak bránění změnám vůči veřejným nebo soukromým institucím. Mají významnou roli v prosazování principu rovnosti a nediskriminace, v ochraně menšinových zájmů a veřejného zájmu, jako je ochrana zdraví, životního prostředí nebo práv spotřebitelů. Tyto NNO jsou z hlediska struktury jak členskými organizacemi (spolky), tak nečlenskými entitami (obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy).

Filantropické NNO podporují finančně i hmotně veřejně prospěšné aktivity především ve zdravotní a sociální oblasti.

Zájmové NNO jsou vůbec nejpočetnější skupinou NNO v českém neziskovém sektoru. Typicky do této skupiny patří NNO v oblasti sportu a kultury či tradiční venkovské zájmové spolky. Zájmové NNO jsou postaveny výhradně na členském principu (Vláda ČR, 2015).

Typologii NNO v ČR podle funkcí shrnuje následující tabulka 5.

Tabulka 5: Typologie NNO v ČR podle funkcí

Funkce	Hlavní činnost	Vnitřní struktura
Servisní	Sociální, zdravotní péče Vzdělávání, výzkum Humanitární pomoc a charita Kultura Rozvojová spolupráce a humanitární pomoc	Převážně nečlenské
Advokační	Ochrana životního prostředí Ochrana lidských práv Prosazování rovnosti a nediskriminace Ochrana práv menšin Ochrana zvířat Ochrana práv spotřebitelů Boj proti korupci apod. Kulturní aktivity	Členské i nečlenské
Filantropické	Poskytující granty a dary	Převážně nečlenské
Zájmové	Sport Volný čas Včelaři, myslivci, zahrádkáři Komunitní spolky Další	Členské

Zdroj: Frič (2015)⁵

1.2.2 Tradice a vývoj NNO v ČR

Počátky formování neziskového sektoru na našem území lze sledovat již ve středověku a raném novověku (Hejduková, 2015). Tehdy měl neziskový sektor charakter dobročinnosti a rozvoje společnosti, a to na základě jak humanitární, tak duchovní pomoci.

Charitativní činnosti, která vycházela z křesťanského učení o lásce k bližnímu, se zaměřovala především na péči o chudé, staré lidi a zdravotně postižené (Agnes, 2019). Novotný a kol. (2004) uvádí, že v českých zemích začaly v počátcích 13. století vznikat nadace, které podporovala zejména církve, neboť byla tehdejší centrem vzdělanosti a měla svůj pevný řád. Jednalo se zejména o podporu chudých, nemocných, postižených či starých. Pozorovat

⁵ Tabulka představuje převažující funkce a činnosti NNO (v rozdělení funkcí existují přesahy).

lze i vytváření různých spolků a korporací na úrovni obcí, bratrstev, mnišských řádů apod. (Hejduková, 2015).

Za zmínku stojí i rozvoj profesních spolků, tzv. tovaryštev, zejména po husitských válkách (Krechovská a kol., 2018). Velmi důležitým milníkem pro neziskový sektor byl rok 1811, kdy byl přijat obecní zákoník rakouský, který umožňoval vznik právnické NO. Nejvíce se rozvíjely spolky, například po rozpadu bachovského absolutismu vznikají Hlahol či Pražský Sokol.

Na přelomu padesátých a šedesátých let 19. století dochází k formování moderní občanské společnosti a neziskový sektor se bouřlivě rozvíjí. Mezi podporovaná odvětví patřily především věda, kultura a vzdělávání. Za první republiky neziskový sektor jen vzkvétal (Hejduková, 2015; Agnes, 2019).

Slibný vývoj v oblasti neziskového sektoru byl však přerušen německou okupací v r. 1938, která vyústila v II. světovou válku. Okupační režim mnohé NNO zrušil, ostatní byly reorganizovány na přísně centralizované instituce sloužící státní moci. Po válce společně s obnovováním demokracie začalo i obnovování neziskového sektoru. Obnovilo se přes 10 000 spolků, některé z těch nejvýznamnějších (Sokol, ČSM) se však dostaly pod silný vliv politických stran (Agnes, 2019).

Po komunistickém puči v r. 1948 byl znovu nastolen totalitní politický systém, který sdružování občanů omezil na centrálně řízené masové organizace. Spolkový život byl zastaven vytvořením akčních výborů, které pod záminkou očišťování veřejného života od reakčních a protisocialistických sil nahradily volené orgány NNO. Majetek spolků a církevních organizací byl zkonfiskován a jednotlivé organizace byly sloučeny do jednotných "dobrovolných organizací" Národní fronty. Zapojení občanů bylo často pouze formální, vynucené režimem. Služby poskytované NNO v oblastech školství, zdravotnictví a sociální péče byly zcela nahrazeny státem, který si vytvořil vlastní, tzv. státní neziskový sektor skládající se z rozpočtových a příspěvkových organizací (Agnes, 2019).

Počátkem šedesátých let 20. století přišlo politické uvolňování, které skončilo obdobím Pražského jara v roce 1968. V této éře byla obnovena činnost některých spolků jako Junák či Sokol, byly pořádány různé sbírky, vznikaly nové politické strany. Toto krátké období bylo přerušeno vpádem vojsk Varšavské smlouvy v srpnu 1968 a nastalo období dvacetileté

normalizace (cenzura, zákazy mnoha spolků a sdružení, čistky). Jako reakce na tyto skutečnosti v sedmdesátých letech vzniklo například seskupení Charta 77, které se zaměřovalo na prosazování a dodržování lidských práv a svobod (Krechovská a kol., 2018). Režim se je snažil potlačit, ale jejich rostoucí aktivita vyvrcholila v roce 1989 tzv. sametovou revolucí. Pro stát to znamenalo konec komunistického režimu a pro občany možnost budování svobodné demokratické společnosti (Tůma a kol., 2001).

„Rok 1989 přinesl v této oblasti zásadní změnu. Začaly vznikat tisíce NNO a neziskový sektor od té doby prošel řadou změn. V České republice a vůbec v celé střední a východní Evropě došlo k posunům v chápání pojmu občanská společnost. Nové společenské uspořádání přineslo občanům právo vyvíjet vlastní aktivity a sdružovat se v zájmové organizace, řešící vlastní problémy a problémy společnosti jako celku“ uvádí Pelikánová (2016, s. 18).

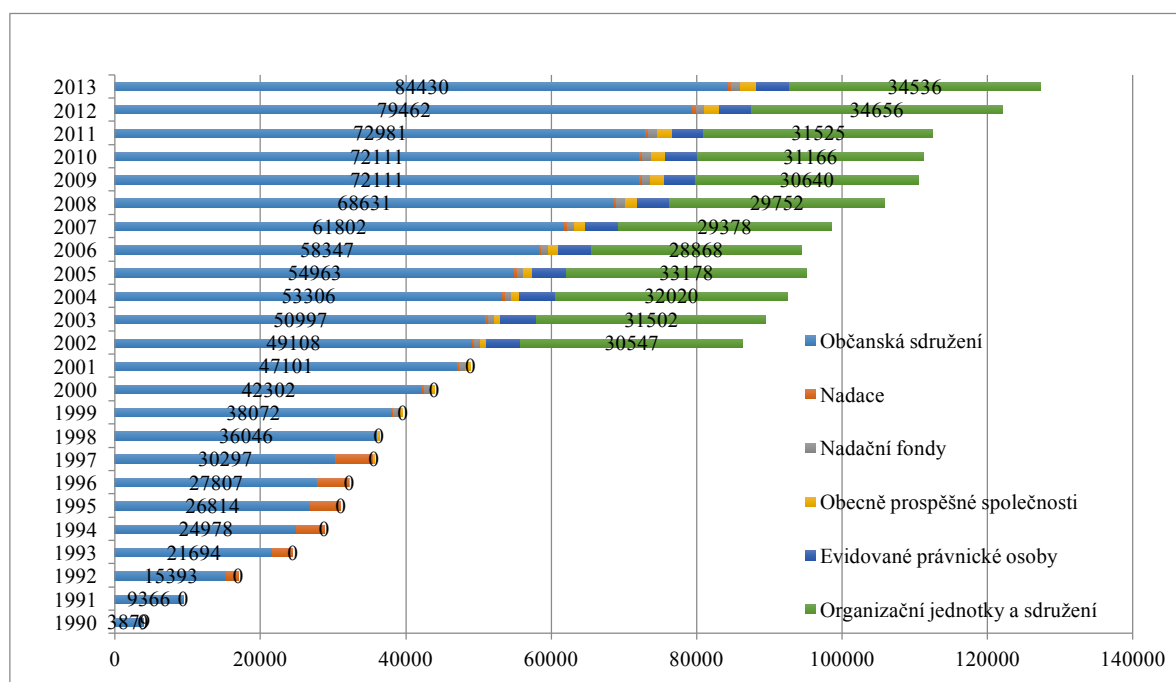
Počet NNO se po roce 1989 začal výrazně zvyšovat. V roce 1996 je možné pozorovat nárůst obecně prospěšných společností, což bylo způsobeno tím, že vstoupil v platnost zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů. Naproti tomu od roku 1998, kvůli přísnějším požadavkům zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, ve znění pozdějších předpisů, došlo ke snížení počtů nadací, popřípadě jejich transformací do nadačních fondů.

Podle údajů Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ, 2015) v roce 1990 existovalo 3.879 občanských sdružení a o tři roky později jich bylo 21.694, téměř šestkrát tolik. Od roku 1990 se začala rovněž formovat legislativa pro tento sektor. Podle údajů ČSÚ (2015) v roce 2013 existovalo v ČR celkem 127.295 NNO, jejich strukturu a vývoj demonstruje obrázek 3.

Je použito členění podle Rady vlády pro NNO (dále jen RVNNO – občanská sdružení, nadace, nadační fondy, OPS, EPO, organizační jednotky a sdružení).

V období let 2013 a 2014 došlo k ostřejší a intenzivnější selekci NNO podle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění (dále jen NOZ). Z počtu 34.536 organizačních jednotek a sdružení se přetvořilo na pobočné spolky 26.118. Podle údajů ČSÚ (2015) k roku 2014 existovalo v roce 2014 v ČR celkem 122.196 NNO (oproti roku 2013 – 127.295 NNO). V roce 2017 existovalo 129.947 NNO.

Obrázek 3: Vývoj počtu NNO v ČR v letech 1990–2013



Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ (2015)

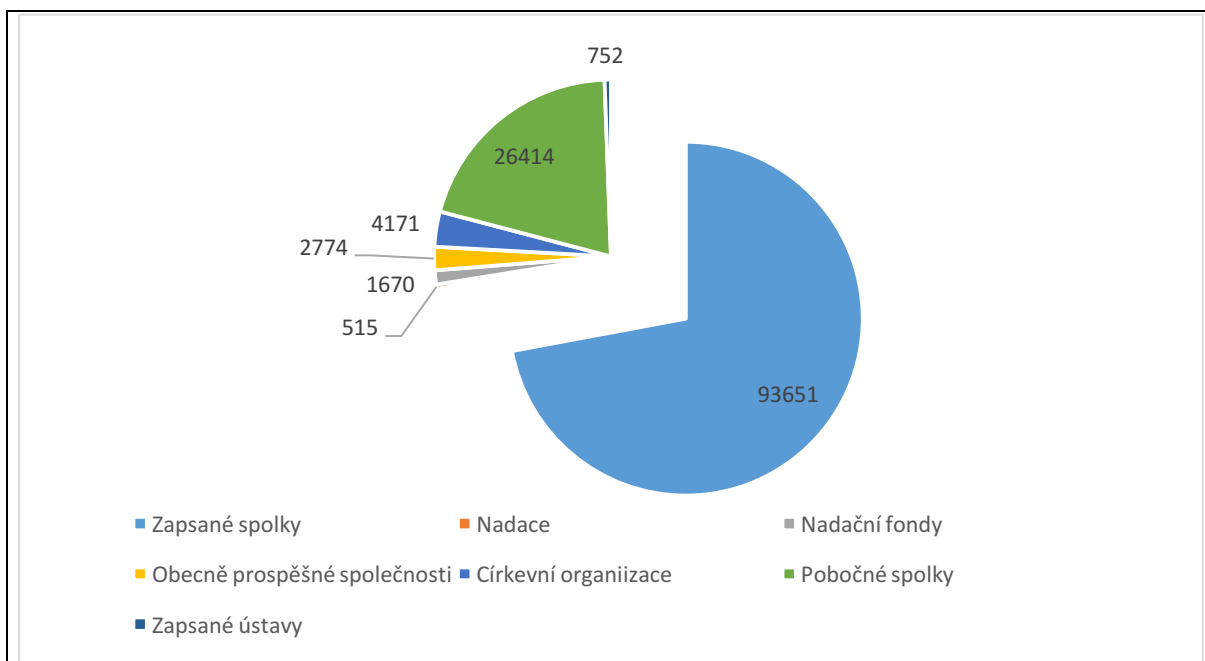
Není sporu o tom, že neziskový sektor v ČR prožívá v současnosti období svého nového rozmachu. Avšak poslední údaje nasvědčují tomu, že tempo růstu počtu NNO se začíná zpomalovat. Jistým paradoxem a specifickým rysem zápasu NNO o své přežití v ČR je skutečnost, že zatímco proporce, vnitřní struktura, styl a pravidla fungování neziskového sektoru jsou ještě stále ve značném zpoždění za vyspělými zeměmi, přichází fáze jisté nasycenosti na trhu služeb, které tyto organizace zabezpečují. Vývoj počtu vybraných NNO v ČR od roku 2014 do roku 2017 podle ČSÚ (2019) ukazuje tabulka 6. Je použito členění dle NOZ. Obrázek 4 ukazuje strukturu NNO roku 2017.

Tabulka 6: Vývoj počtu NNO v ČR v letech 2014–2017

Rok	Zapsané spolky	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Církevní organizace	Pobočné spolky	Zapsané ústavy	Celkem
2014	86956	508	1407	2926	4158	26118	123	122196
2015	89584	505	1518	2894	4166	26423	388	125478
2016	92878	516	1635	2792	4177	26370	686	129054
2017	93651	515	1670	2774	4171	26414	752	129947

Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ (2019)

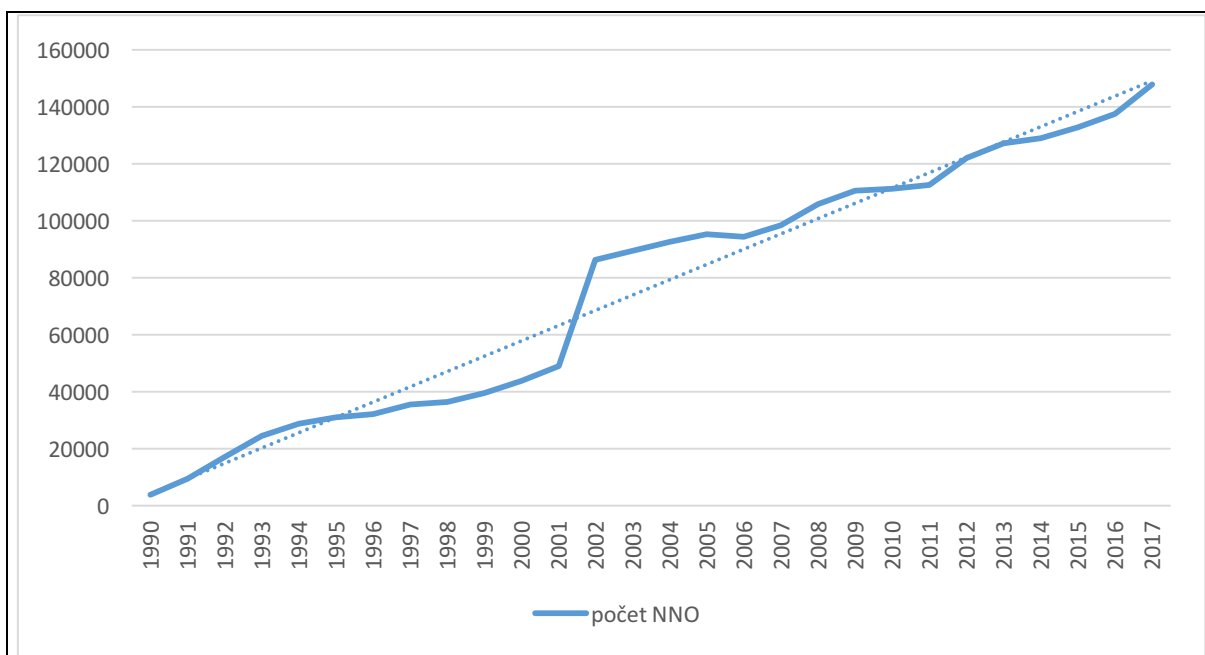
Obrázek 4: Struktura NNO v ČR v roce 2017



Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ (2019)

K obnovení českého občanského sektoru dochází již přes čtvrt století. Obrázek 5 demonstruje celkový vývoj počtu NNO v období 1990–2017 v ČR.

Obrázek 5: Vývoj počtu NNO v období 1990–2017 v ČR



Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ (2019)

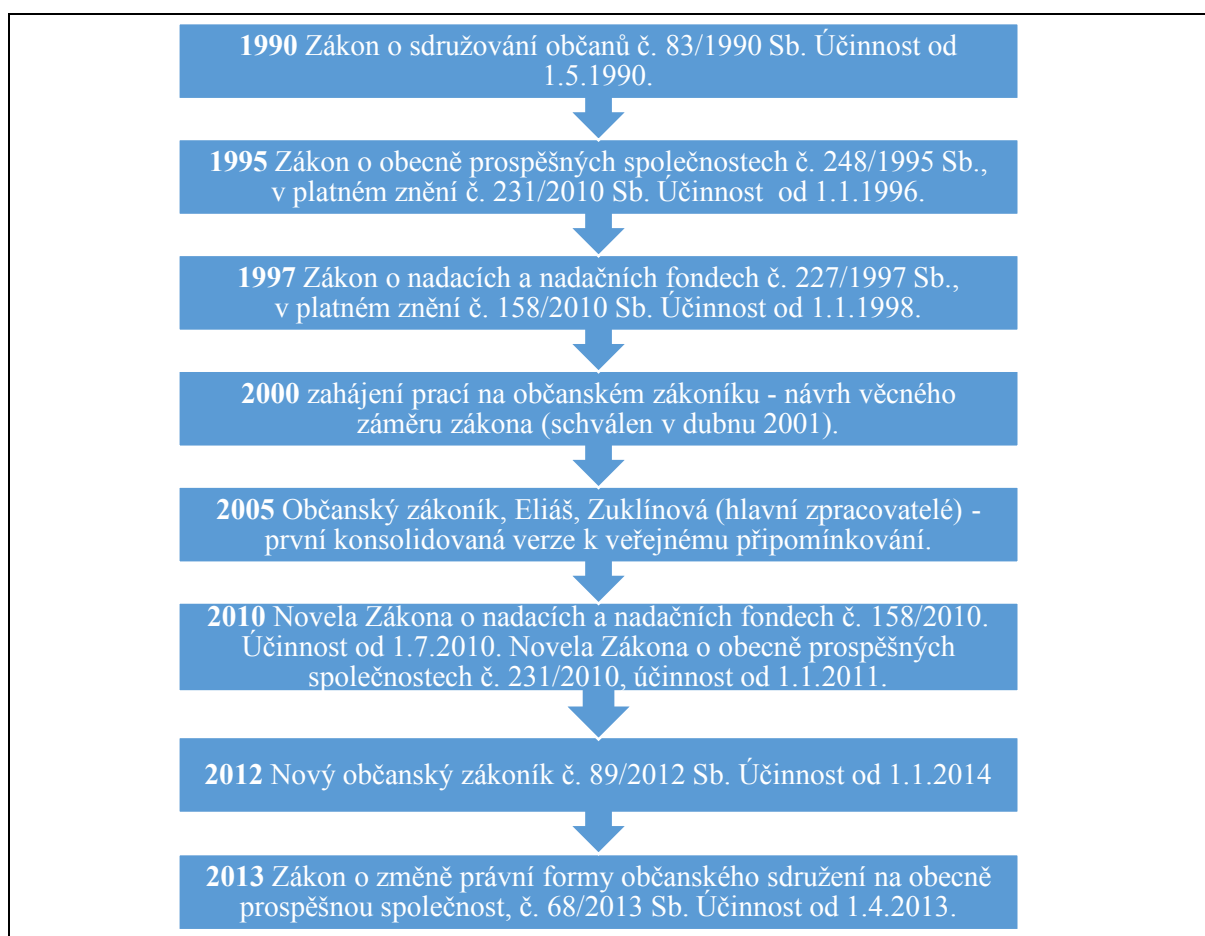
Vznikly rovněž i subjekty, které se snaží mapovat a rozumět dění v tomto odvětví a svá zjištění nabízet odborné i laické veřejnosti. Vedle státních subjektů (ČSÚ, RVNNO) a akademických pracovišť (Centrum pro výzkum neziskového sektoru, Fakulta humanitních studií a Fakulta sociálních věd UK Praha, Univerzita Hradec Králové, Vysoká škola ekonomická a další) se jedná i o samotné organizace občanského sektoru, jejichž posláním je rozvoj a profesionalizace neziskového sektoru (Agnes, AVPO ČR, Fórum dárců, Hestia, Nadace Neziskovky.cz, NROS a další), které se stává společenskou výzvou (Vrzáček, 2014).

1.2.3 Vymezení NNO v právním řádu ČR

I když NNO přinášejí společnosti a ekonomice nesporně velké pozitivní přínosy, nemají zcela jasné místo v právním řádu ČR. Existuje spousta definic, jež se různým způsobem překrývají. Dle Pelikánové (2016, s. 21) „*neprovázanost mezi teorií a praxí může způsobit zpomalení procesu dalšího rozvoje neziskového sektoru*“.

Dlouho očekávaný a diskutovaný zákon č. 89/2012, občanský zákoník (NOZ) byl vyhlášen v dubnu 2012 ve Sbírce zákonů. NOZ nahradil bývalý občanský zákoník (zákon č. 40/1964 Sb.) a také řadu dalších zákonů (např. zákon o sdružování občanů, zákon o nadacích a nadačních fondech, zákon o nájmu a podnájmu nebytových prostor, částečně obchodní zákoník atd). Obrázek 6 znázorňuje stručný přehled historie formování legislativy neziskového sektoru po roce 1989.

Obrázek 6: Stručný přehled historie formování legislativy pro neziskový sektor



Zdroj: vlastní zpracování podle Pelikánové (2016)

Obecným rysem NOZ je to, že zastřešuje obchodní i občanský zákoník (obchodní zákoník byl nahrazen zákonem o obchodních korporacích) a některé další zákony. Při uzavírání obchodních vztahů odpadá odkaz na vůli stran, zda budou postupovat dle občanského nebo obchodního zákoníku. Obsahuje mj. kompletní úpravu závazkového práva. Je méně formální, klade větší důraz na skutečný projev vůle. U NNO nespolehá na samostatné zákony, jak tomu bylo do roku 2013 (Pelikánová, 2016).

Až do vzniku NOZ nebylo v teorii přímo uvedeno vymezení veřejné prospěšnosti. S tímto pojmem již dlouho pracují zahraniční právní úpravy, u nás se také používal v praxi neziskového sektoru, ale teprve od roku 2014 dostal tento pojem zákonnou definici.

Veřejně prospěšná je podle NOZ PO, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na

rozhodování PO mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu (ČR, 2012).

Přidělení statusu veřejné prospěšnosti PO přináší výhody, které jsou uzákoněny v právních předpisech (např. možnost čerpat dotační prostředky z veřejných rozpočtů, uplatňovat daňové výhody apod.). Veřejná prospěšnost spadá pod pojem veřejný zájem. Podstatný je výkon činnosti NNO, která naplňuje podmínky veřejné prospěšnosti NOZ.

PO lze ustavit ve veřejném nebo soukromém zájmu. Tato její povaha se posuzuje podle hlavní činnosti PO (Pelikánová, 2016).

Veřejně prospěšný poplatník je nově definován od 1. 1. 2014 v ZDP. Veřejně prospěšný poplatník je poplatník, který jako svou hlavní činnost vykonává činnost, jež není podnikáním. Do konce roku 2013 byli tito poplatníci definováni v § 18 odst. 3 ZDP jako poplatníci, kteří nejsou založeni nebo zřízení za účelem podnikání.

Veřejně prospěšný poplatník je dle ZDP ten, který v souladu se zakladatelskými listinami jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním, přičemž záleží na formulaci hlavní činnosti v zakladatelském právním jednání, statutu, stanovách atd. V ZDP (§ 17a odst. 2) je vymezeno, který subjekt není považován za veřejně prospěšného poplatníka, přestože podnikání není jeho hlavní činností. Tito negativně vymezení poplatníci jsou sice PO, ale nemají výhody veřejně prospěšného poplatníka (např. osvobozené bezúplatné příjmy, možnost uplatnit snižující položku dle § 20 odst. 7 ZDP⁶) a mají povinnost vždy podávat daňové přiznání. Tabulka 7 zachycuje přehled, kdo je a kdo není veřejným poplatníkem.

⁶ V § 20 odst. 7 ZDP je uvedeno: „*Veřejně prospěšný poplatník s výjimkou obce, kraje, poskytovatele zdravotních služeb, který má oprávnění k poskytování zdravotních služeb podle zákona upravujícího zdravotní služby, a profesní komory a poplatníka založeného za účelem ochrany a hájení podnikatelských zájmů svých členů, kteří nejsou organizací zaměstnavatelů, může základ daně zjištěný podle odstavce 1 snížený podle § 34 dále snížit až o 30 %, maximálně však o 1000000 Kč, použije-li prostředky získané touto úsporou na dani v následujícím zdaňovacím období ke krytí nákladů (výdajů) prováděných nepodnikatelských činností. V případě, že 30 % snížení činí méně než 300000 Kč, lze odečíst částku ve výši 300000 Kč, maximálně však do výše základu daně. Veřejná vysoká škola, obecně prospěšná společnost nebo ústav, které jsou soukromou vysokou školou podle zákona upravujícího vysoké školy, a veřejná výzkumná instituce mohou základ daně zjištěný podle odstavce 1 snížený podle § 34 dále snížit až o 30 %, maximálně však o 3000000 Kč, použijí-li prostředky získané touto úsporou na dani v následujícím zdaňovacím období ke krytí nákladů (výdajů) na vzdělávání, vědecké, výzkumné, vývojové nebo umělecké činnosti a v případě, že 30% snížení činí méně než 1000000 Kč, mohou odečíst částku ve výši 1000000 Kč, maximálně však do výše základu daně“.*

Tabulka 7: Veřejně prospěšný poplatník

Veřejně prospěšný poplatník	
ano	ne
Zájmové sdružení PO, pokud není zřízeno za účelem podnikání	Obchodní korporace – obchodní společnosti a družstva
Spolek	Česká televize, Český rozhlas, Česká tisková kancelář
Odborová organizace	
Politická strana a politické hnutí	Profesní komora nebo poplatník založený za účelem ochrany a hájení podnikatelských zájmů svých členů, u nich nejsou členské příspěvky osvobozeny od daně s výjimkou organizace zaměstnavatelů (jedná se o profesní komory – Komora daňových poradců, Komora auditorů, Česká lékařská komora, Komora architektů, Česká stomatologická komora, apod., Agrární a Hospodářská komora)
Registrovaná církev a náboženská společnost	
Nadace a nadační fond	
Obecně prospěšná společnost a ústav	
Veřejná vysoká škola a veřejná výzkumná instituce	
Školská PO	
Organizace zaměstnavatelů	
Organizační složka státu	
Obec, kraj, dobrovolný svazek obcí	
Regionální rada regionů soudržnosti	
Příspěvková organizace	Nadace, která slouží pro podporu osob blízkých zakladateli (tzv. rodinné nadace)
Státní fond atd.	

Zdroj: vlastní zpracování podle Pelikánové (2016)

Je třeba upozornit na to, že není možné zaměňovat „statut veřejné prospěšnosti“ dle NOZ a „veřejně prospěšného poplatníka“ dle ZDP. Po novelizaci zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění (dále jen ZU), a vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání (dále jen vyhláška č. 504/2002 Sb.), je od 1.1.2016 definovaná hlavní a hospodářské činnosti v § 5a této vyhlášky.

Hlavní činností je pro účely vyhlášky č. 504/2002 Sb. definována veškerá činnost, pro kterou byla účetní jednotka založena nebo zřízena zvláštním právním předpisem, zřizovací listinou nebo jiným dokumentem.

Hospodářskou činností se rozumí hospodářská činnost stanovená zvláštním právním předpisem nebo činnost stanovená ve zřizovací listině, statutu, zakládající listině nebo

zapsaná v příslušném rejstříku, zejména činnost doplňková, vedlejší, podnikatelská nebo jiná činnost⁷ (Pelikánová, 2016).

Vymezení NNO v ČR, definované RVNNO (Vláda ČR, 2015) a používané pro účely státní politiky ČR, vychází z právních forem typických pro NNO. Toto vymezení nepolemizuje s mezinárodním vymezením, nýbrž zúžuje okruh právních forem, které ji naplňují.

Podle této definice jsou za NNO považovány tyto právní formy soukromého práva:

- Zapsané spolky a pobočné spolky (nově podle NOZ), dřívější občanská sdružení a jejich organizační jednotky se musely transformovat (podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů).
- Nadace a nadační fondy (dříve podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, nyní podle NOZ).
- Evidované právnické osoby (EPO), účelová zařízení církví zřizované církvemi a náboženskými společnostmi podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech, v platném znění (dále jen ZOCNS).
- Obecně prospěšné společnosti podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (nyní již zrušeného; existující obecně prospěšné společnosti však podle něj stále fungují).
- Zapsané ústavy (podle NOZ).
- Školské PO, registrované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a zahrnující ve významné převaze také církevní školy.

Nové právní formy NNO po rekodifikaci dle Pelikánové (2016):

Korporace – v současné právní úpravě tam patří spolky (§ 214 a násl. NOZ) – reprezentují soukromý nebo veřejný zájem, nebo to může být i kombinace soukromého a veřejného zájmu. Mohou mít kromě hlavní i hospodářskou činnosti (v rámci hospodářské činnosti mohou i podnikat), ale zisk musí být použit na podporu spolku. Dále tam patří církve, politické strany, profesní komory, příspěvkové organizace apod.

Fundace – (§ 303 a násl. NOZ) – ošetřují majetek a přerozdělují jej dle zákona jiným. Je typické, že jejich základ (fundus) tvoří majetek určený k určitému účelu. Patří tam nadace (§ 306 a násl. NOZ) a nadační fondy (§ 394 a násl. NOZ). Nadace nově mohou podnikat na

⁷ V disertační práci se pro tuto činnost používá termín hospodářská činnost.

podporu své hlavní činnosti. Po překročení nadačního kapitálu nebo obratu v uplynulém účetním období, a to desetinásobku minimální zákonné hodnoty nadačního kapitálu (500 tis. Kč), mají povinnost auditu roční účetní závěrky. Nadace se může transformovat na nadační fond, který nemá stanovenou minimální hodnotu vkladu, nemá nadační listinu a kapitál a nepočítá se s jeho dlouhodobou existencí. Nadační fond se může transformovat do nadací. Zapsané ústavy (§ 402 a násl. NOZ) – jsou kombinací lidského a majetkového principu (majetkové vklady). V ústavech je osobní a majetková složka propojena. Ústav nemá členy jako korporace, ale zaměstnance. Majetek ústavu není tak chráněn jako u fundací. Jako hlavní i hospodářskou činnost můžou provozovat podnikatelskou činnost, ale zisk se musí použít pro ústav. Mohou zakládat obchodní společnosti. Při překročení hranice 10 milionů Kč čistého obratu za minulé uzavřené účetní období je povinnost ověření účetní závěrky auditorem. Ústav vyhotovuje výroční zprávu, pokud zakladatelská listina neurčí jinak.

1.3 Segment nestátních neziskových organizací jako předmět výzkumu

Vybraným segmentem pro výzkum je segment NNO, evidované právnické osoby, které jsou zřizovány církvemi a náboženskými společnostmi podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech v platném znění, a jež jsou evidovány v Rejstříku evidovaných právnických osob vedeném MK ČR.

Podle MK ČR (2019) je *„ústavním základem pro realizaci svobody náboženské víry je Listina základních práv a svobod, která zejména v člancích 3, 15 a 16 stanovuje individuální i kolektivní práva. Vztah státu a CNS je v Listině rámcově vymezen v čl. 2 odst. 1 ustanovením, že stát je založen na demokratických hodnotách a nesmí se vázat ani na výlučnou ideologii, ani na náboženské vyznání. Zákonná úprava je obsažena v ZOCNS, který konkretizuje individuální a kolektivní práva daná Listinou základních práv a svobod a vztah mezi státem a CNS. ZOCNS je založen na respektování svobody náboženského vyznání a vnitřní autonomie CNS a na důsledném uplatňování konfesní neutrality státu vůči CNS. Upravuje registraci CNS a jejich svazů, která je realizována podle správního řádu, evidenci orgánů církví, řeholních a jiných církevních institucí a účelových zařízení jako PO podle tohoto zákona, a konkretizuje práva a povinnosti registrovaných CNS. Odůvodnění hlavních principů ZOCNS bylo součástí důvodové zprávy k tomuto zákonu“.*

Pod Římskokatolickou církví dle Kodexu kanonického práva (CIC) existují, pokud jde o sdružení věřících, dvě formy PO v církvi⁸: veřejné sdružení věřících a soukromé sdružení věřících. Základním dělítkem je způsob zřízení. Veřejné sdružení věřících zřizuje příslušná církevní autorita. Soukromé sdružení věřících je zřízeno uzavřením soukromé dohody zakládajících členů. Následující tabulka 8 shrnuje charakteristiky obou sdružení.

Tabulka 8: Veřejné a soukromé sdružení věřících

Položka	Veřejné sdružení věřících	Soukromé sdružení věřících
Kodex kanonického práva (CIC)	kánon 116/1 CIC, kánon 312 a následující	kánon 116/1 CIC, kánon 321 a následující
Zřizovatel (zřízení)	příslušná církevní autorita	soukromá dohoda zakládajících členů
Dohled církevní autority	v celém rozsahu	ve vymezeném rozsahu
Postavení nadřízenosti a podřízenosti	církevní autorita	stanovy
Ekonomická a finanční kontrola sdružení	stanovy + církevní autorita	stanovy

Zdroj: vlastní zpracování

Ze shora uvedených hledisek vyplývá veřejná povaha první a soukromá povaha druhé PO v církvi.

Šetřenou PO je EPO, soukromé sdružení věřících, Koinonia Giovanni Battista – Koinonia Jan Křtitel (dále jen česká Koinonia, česká oáza), jež sídlí v Plzni-Liticích.

Tato EPO byla zaevidována na MK ČR v Rejstříku EPO dne 8.4.1997 (více v podkapitole 1.3.4). Organizačně a pastoračně spadá zkoumaná česká Koinonia do celosvětové Federace Koinonií Jan Křtitel.

Následující text disertační práce je zaměřen na základní charakteristiky Koinonie Jan Křtitel (dále jen Koinonia) v celosvětovém kontextu.

⁸ „právnícké osoby v církvi“ dle kánonu 115/1 (CIC, 1994).

1.3.1 Prezentace Koinonie v celosvětovém kontextu

Charisma, historie, zakladatel

Koinonia je komunita ve službě nové evangelizace a náleží do katolické církve.

Charismatem Koinonie je podpora nové evangelizace, nové zápalem, metodami a výrazem, a to prostřednictvím tří nosných linií: hlásání kérygmatu, používání charismat a komunitního života⁹.

Komunita vznikla v roce 1979 díky knězi P. Ricardu Argañarazovi. Po silné zkušenosti s Duchem svatým se odebral do zapadlé horské lokality zvané Camparmò (blízko italské Vicenzy), kde započal život oddaný modlitbě, manuální práci a studiu a kde se k němu záhy připojili další bratři a sestry, toužící zasvětit svůj život Pánu.

V samotě počátků se upevnily základní prvky nové komunity: modlitba, naslouchání Božímu slovu, zkušenost s dary Ducha svatého, bratrské přátelství, přijímání bratří, sdílení a důvěra v prozřetelnou ruku nebeského Otce.

Jako oficiální datum vzniku komunity se uvádí 1. leden 1979, slavnost Matky Boží Panny Marie, a to při příležitosti pouti do Svaté chýše v Loretu. Po prvním období důsledné samoty začala komunita postupně rozšiřovat své pastorační působení vytvářením společenství, věnujících se evangelizaci a formaci zvěstovatelů evangelia.

Zakladatel Koinonie P. Ricardo Argañaraz se narodil v Saltě v Argentině 3. července 1936. V roce 1954 po silné zkušenosti konverze vstoupil do kněžského semináře a 15. července 1962 byl vysvěcen na kněze. Byl poslán do Itálie na studia filozofie a kanonického práva na papežských univerzitách a měl možnost být aktivně zapojen při zahájení Druhého vatikánského koncilu.

Vystudoval filozofii a dosáhl doktorátu z církevního práva v roce 1969. Po dvou letech služby na vatikánském Státním sekretariátu ho začal přitahovat kontemplativní život, a proto spolu s dalšími kněžími založil sdružení Kněžské bratrstvo (Fraternità presbiterale).

⁹

Ke – Kérygma (hlásání) radostné svědectví o osobní zkušenosti se vzkříšeným Ježíšem.

Ka – Karisma (charismata) otevřenost vůči charismatům.

Ko – Koinonia (společenství) být v jednotě.

V letech 1974 a 1975 prožil zkušenost několika vylití Ducha svatého s projevy charismatických darů. V tomto období, po dvou měsících samoty na hoře Pasubio, přijal vnuknutí dát vzniknout nové komunitě. Dne 19. září 1975 se poprvé dostal do Camparua, neobydlené osady patřící k horské obci Valli del Pasubio blízko Vicenzy, kde se usadil.

Asi po třech letech života v samotě vznikl s příchodem prvních povolání zárodek komunity, jejíž záhy následovaly další založení nejprve v Itálii, a poté i jinde ve světě.

V roce 1999 se Otec Ricardo vzdává veškerých řídicích funkcí (Koinonia Jan Křtitel, 2017; Argañaraz, 1998).

Struktura Koinonie, její spiritualita, činnost, formace, rozšíření a znak

Koinonia je strukturována jako federace sjednocující jednotlivé Koinonie rozšířené po světě, které společně tvoří Federaci Koinonií.

Federace Koinonií (Federální sídlo – Sede federale) je tvořena synodou pastýřů (sinodo/synod), federální radou (consiglio federale/federal council) a generálním pastýřem (pastore generale/general pastor – předseda), jeho místopředsdou (vice pastore generale/vice – general pastor) a osobou zodpovědnou za formaci (responsabile formazione/head of formation).

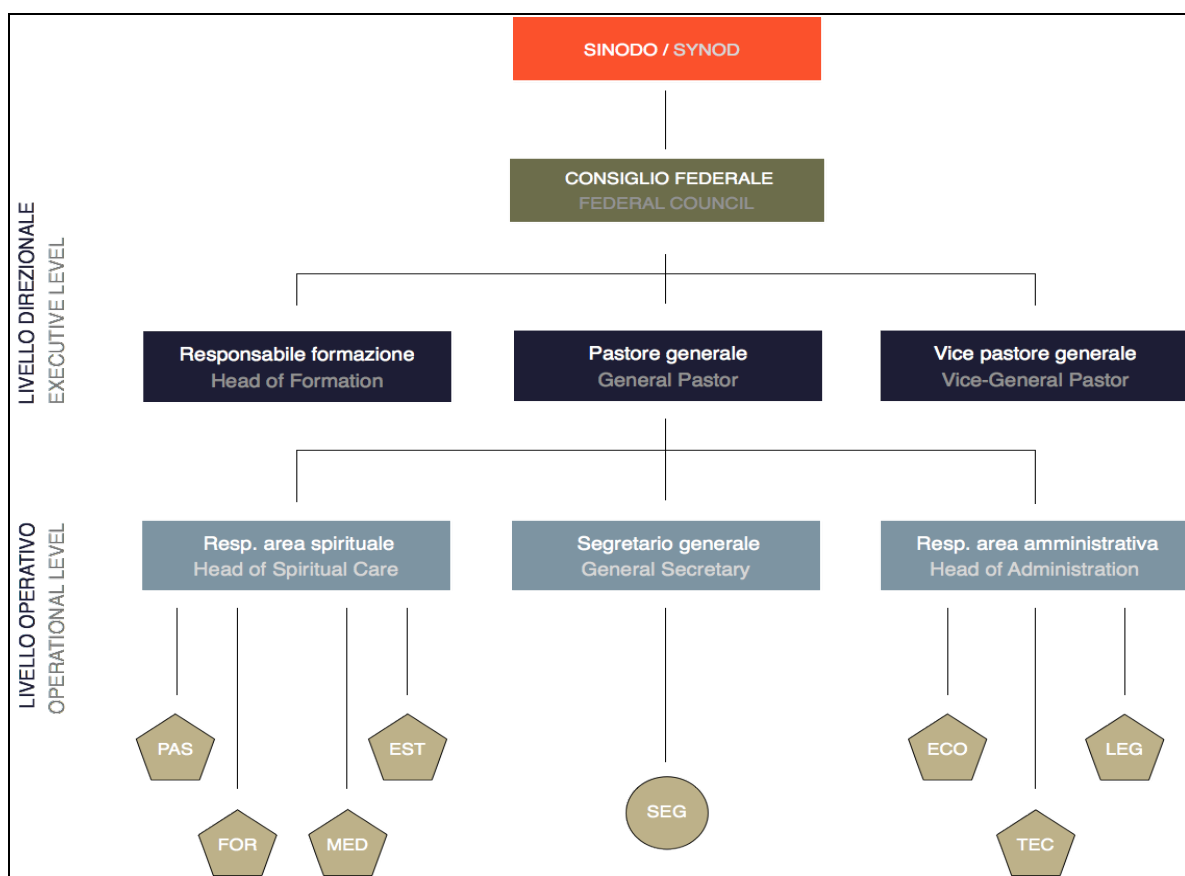
Pod generálního pastýře spadá generální sekretář (segretario generale/general secretary), zodpovědný za administrativní oblast (responsabile area amministrativa/head of administration) a zodpovědný za duchovní oblast (responsabile area spirituale/head of spiritual care). Generální sekretář je zodpovědný za celý sekretariát (seg). Osoba zodpovědná za administrativní oblast má na starosti sekci ekonomickou (eco), technickou (tec) a právní (leg). Pod osobou zodpovědnou za duchovní oblast spadá sekce pastorační (pas), formační (for), médií (med) a zahraničních vztahů (est).

Federace Koinonií má dvě úrovně: úroveň řízení (livello direzionale/executive level) a úroveň operativní/provozní (livello operativo/operational level).

Pod úroveň řízení se řadí synoda, řídicí rada, generální pastýř, jeho místopředseda a osoba zodpovědná za formaci. Pod úroveň operativní spadá generální sekretář, sekce ekonomická, technická, právní a sekce pastorační, formační, médií a zahraničních vztahů.

Obrázek 7 zobrazuje řídicí strukturu Federace.

Obrázek 7: Struktura Koinonie



Zdroj: Koinonia Giovanni Battista - Sede federale (2019)

Každá jednotlivá Koinonia je členěna na komunitu života a komunitu smlouvy. Komunita života a komunita smlouvy společně tvoří oázu.

Pro oázu je charakteristickým rysem přítomnost smíšené komunity zasvěceného života a několika komunit smlouvy, které sjednocené mezi sebou, mohou ve zvláštních případech tvořit ještě poloautonomní „reality“. Každou oázu vede zodpovědná osoba s titulem „pastýř“.

Komunita zasvěceného života je tvořena bratry a sestrami, kteří žijí podle evangelních rad čistoty, chudoby a poslušnosti a mají vše společné v intenzivní komunitní atmosféře.

V rámci každé oázy existuje struktura domů modlitby, rodinných komunit, smíšených komunit zasvěceného života a případně i komunit života rodin.

Dům modlitby je základní operativní buňkou komunity, která podporuje každý týden evangelizační setkání malých skupin v soukromých domech, přičemž tato setkání jsou určena pro bratry vzdálené ve víře.

Rodinná komunita je malá komunita smlouvy, tvořená na teritoriálním principu bratry žijícími ve vlastních domech, ale účastníci se aktivit a služeb komunity, do níž patří. Rodinná komunita se setkává měsíčně na tzv. „agapitu“.

Komunita života rodin sdružuje rodiny, které touží po intenzivnějším komunitním životě.

Jak již bylo uvedeno, Koinonia se opírá o tři nosné prvky: kérygma, charisma a koinonia. Tuto spiritualitu lze označit také zkratkou KeKaKo: hlásání kérygmatu (Ke), charismatické působení (Ka) a přátelská láska čili koinonia (Ko).

Koinonia chce být komunitou přátel (koinonia), která zvěstuje Ježíše zmrtvýchvstalého (kérygma) v moci Ducha svatého (charisma).

Koinonia pořádá pravidelná setkání s cílem utvářet společenství a zintenzivňovat evangelizační úsilí svých členů, dále rovněž preevangelizační a evangelizační aktivity ad extra (včetně jednorázové i systematické formace).

Formační struktura Koinonie si klade za cíl realizaci progresivního, systematického a integrálního programu určeného k formaci evangelizátorů schopných předávat mentalitu KeKaKo, mentalitu pozitivní a kristocentrickou, otevřenou charismatické a komunitní dimenzi. Nosnými liniemi formačního programu jsou modlitba, studium, praxe a komunitní život.

Formační struktura předkládá tři organicky propojené úrovně:

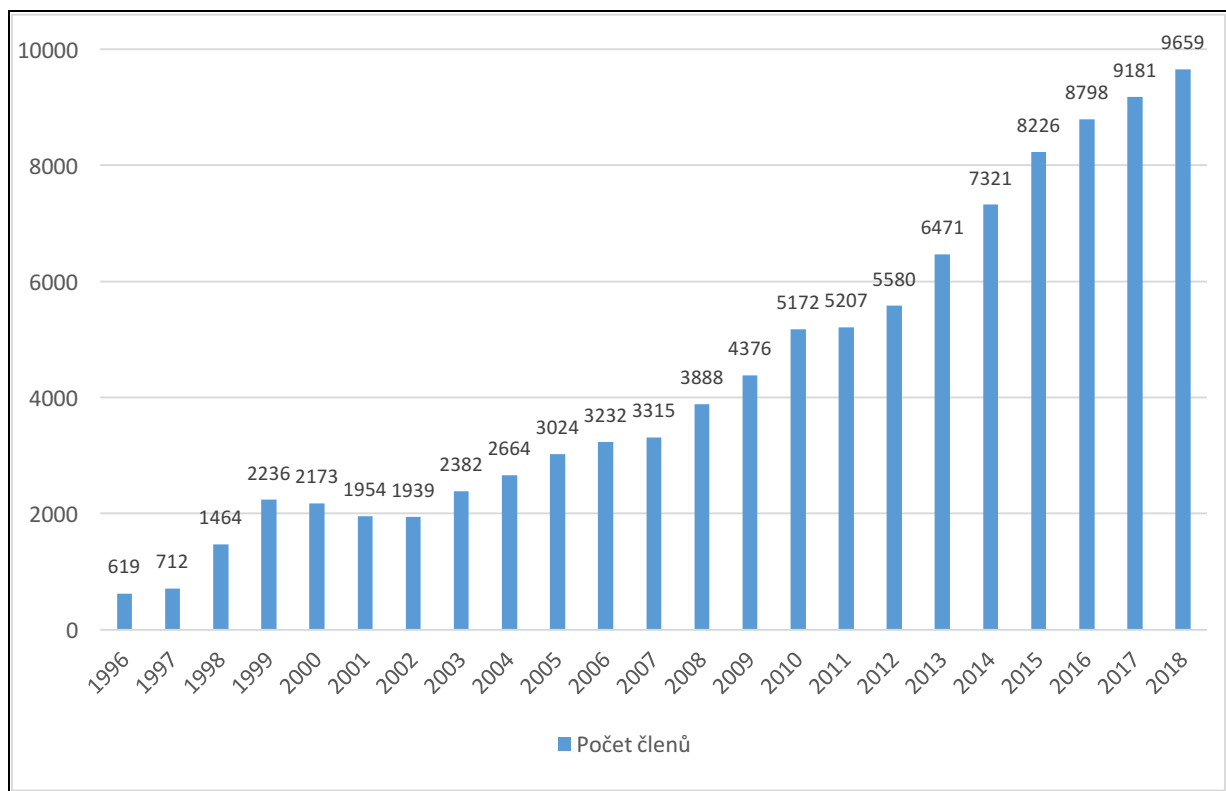
Základní úroveň tvoří evangelizační škola, jejímž úkolem je výuka předávání evangelizační zvěsti jednoduchou, účinnou a kreativní formou, a to prostřednictvím navazujících kurzů.

Střední úroveň se uskutečňuje na papežských teologických fakultách a tvoří ji dva roky filozofického a tři roky teologického studia s dosažením magisterského titulu.

Vyšší úroveň má za cíl pokračování studií na teologických fakultách s cílem dosáhnout licenciátu či doktorátu z filozofie nebo teologie.

V současnosti celosvětová Koinonia čítá víc než 30 celibátních komunit (oáz), k nimž se řadí další četné reality. Celkový počet členů je 9659 (údaj z r. 2018). Rozšíření Koinonie od roku 1996 do roku 2018 demonstruje obrázek 8.

Obrázek 8: Vývoj počtu členů světové Koinonie v letech 1996–2018



Zdroj: vlastní zpracování podle Koinonia Giovanni Battista - Sede federale (2019)

Komunita se nachází v různých zemích pěti kontinentů:

1. Itálie
2. Německo
3. Česká republika
4. Slovensko
5. Polsko
6. Velká Británie
7. Irsko
8. Francie
9. Španělsko
10. Belgie
11. Lucembursko
12. Maďarsko
13. Švédsko
14. Švýcarsko
15. Izrael
16. USA
17. Mexiko
18. Kolumbie
19. Austrálie
20. Indie
21. Zimbabwe
22. Jihoafrická republika

Obrázek 9 představuje znak Koinonie. Tento znak je tvořen čtyřmi elementy:

- 1) tři vrcholy označující stabilitu komunitního života a místo, kde se komunita zrodila – Camparmò, Itálie;
- 2) červenožlatý kříž uprostřed odkazuje na vzkříšeného Ježíše, střed našeho bytí a jednání;
- 3) elipsa nad prostředním vrcholem symbolizuje život modlitby a kontemplaci;
- 4) řeka stékající do údolí indikuje evangelizační poslání komunity.

Obrázek 9: Znak Koinonie Jan Křtitel



Zdroj: Koinonia Giovanni Battista - Sede federale (2019)

Ekonomika a řízení Koinonie v celosvětovém kontextu

Koinonia chce žít evangelní prosperitu chápanou jako sdílení majetku založeném na dávání. Materiální zajišťování života a aktivit pochází z dobrovolného příspěvku členů, biblicky zvaného desátek, z darů a rozličných aktivit Koinonie.

Každá jednotlivá Koinonia má desátek z příjmů jako životní styl, což považuje za výraz víry a společenství, přičemž každý člen k dávání desátku přistupuje svobodně.

Koinonia je v řadě diecézí různých kontinentů oficiálně uznána jako soukromé sdružení křesťanů dle diecézního práva.

Je řízena kolegiálně. Každá místní Koinonie je řízena radou a zodpovědnou osobou (řídící rada a předseda¹⁰). Všechny zodpovědné osoby jednotlivých oáz pak tvoří generální shromáždění Federace Koinonií zvané synoda, která zodpovídá za obecné směřování

¹⁰ Předseda = pastýř = lídr.

komunity, zatímco výkonná správa je uskutečňována federální radou, jíž předsedá generální pastýř (Koinonia Jan Křtitel, 2017).

Všechny Koinonie mají stejný organizační a pastorační model řízení oáz.

Komunikace, organizace a řízení Koinonie v celosvětovém kontextu

Pro Koinonii jsou principy komunikace, organizace a řízení zcela zásadní.

Primární postavení mezi těmito procesy má proces komunikace. Jedná se především o komunikaci vize Koinonie, pastoračních plánů a projektů (Macková & Dvořáková, 2018). Tato komunikace je založena na motivaci a její významnou součástí je meritokracie.

Meritokracie znamená podporování těch aktivit, které přinášejí plody a užitek. Meritokracie na osobní úrovni lze dosáhnout motivací jednotlivce. Aktivní členové dostanou prostor ke službě a dostane se jim veřejného uznání a ocenění. Součástí komunikace je také průběžné externí zveřejňování poskytovaných služeb, aktivit a výsledků. V rámci procesu komunikace významnou úlohu sehraává realizace setkání a aktivit, při nichž se účastníkům předkládají a diskutují se nejen vize a cíle, ale i výsledky, uznání a ocenění jednotlivých členů, např. členové, kteří se zabývají financováním misí, jsou během setkání zváni před celé shromáždění a veřejně je jejich služba oceněna, tím se cítí být motivováni a uznáni.

Komunikace není charakteru výkonnostního, ale motivujícího. Jinak dochází ke ztrátě síly poslání, neboť cílem je motivace členů pro poslání a cíle, jímž je dobro člověka ve smyslu duchovním, lidském a materiálním.

V Koinonii se organizace zaměřuje především na spolupráci s lídrem (tzv. pastýřem). Postavení lídra není vertikální, ale horizontální, synodální, demokratické. Lídr je vyjádřením této demokratičnosti a jeho úkolem je dělat vše proto, aby všichni členové spolupracovali na stejném cíli.

Od lídra se očekává prioritní úkol vtáhnout členy do děje sdružení, motivovat je, aby všichni sloužili co nejlépe pro dobro všech. Lídr je především motivátor. Nejedná se o pyramidní vedení a organizaci. Koinonia je obecně řízena řídicí radou, která přijímá rozhodnutí. Vychází z mnišské benediktinské historie, kde středem není opat, ale mniši. Lídr není volen bez omezení, může být změněn. Management je tvořen účastí všech. Toho lze dosáhnout rolí lídra, jehož prvním úkolem je podporovat, motivovat, udržet primární linii, povzbuzovat, napravovat a korigovat. Pro dobré fungování organizace je významná synergie mezi lídrem

a radou. Dojde-li ke zlomu nebo disfunkci mezi lídrem a radou, Koinonia ztrácí svoji funkčnost a oslabuje se její poslání. Předseda se silnou osobností a řídicí rada, která je tvořena zralými lidmi, jsou základními předpoklady pro fungování všech procesů sdružení.

V Koinonii byly identifikovány dva přístupy k procesu organizace:

- rybářská síť (představuje vztahy a spojení mezi členy – vztahy jsou přestaveny rybářskou sítí, jsou to vztahy mezi členy);
- pavučina (představuje vztah členů k lídrovi).

Jedná se o dva různé pohledy na organizační strukturu. Z jedné strany jsou to vztahy a spojení mezi členy, z druhé pak jednota s lídrem. Jsou to dva pohledy, které musí být vzájemně propojeny. Ani jedna organizační struktura se nemůže absolutizovat. Úkolem lídra je vztahy a spojení členů podporovat. Spoje sítě ukazují na vztahy mezi členy. Naopak pavučina ukazuje na jednotu organizace.

Pavučina představuje vztah členů k lídrovi. Respektovaný lídr musí mít specifické charakteristiky. Pomáhá vytvářet trvalé vztahy a spojení mezi členy. Není však vůdcem, který všemu vládne, nýbrž i lídr je člen (bratr), který se s ostatními musí porovnávat a srovnávat. Konečné rozhodnutí náleží lídrovi (pastýři). Není nezbytně nutné demokratické hlasování, priorita je však kladena na hledání duchovní dynamiky jednoty, tvoření jednoty a jednomyslnosti těla sdružení.

V Koinonii je cílem efektivního řízení podpora pastoračního programu (pastoračního plánu) a veškeré síly jsou směřovány k tomu, aby byl podporován a realizován. Dochází k vytváření nástrojů podpory programu, jedná se o zajištění nezbytných zdrojů (lidských, materiálních, časových, organizačních) k realizování programu (Macková & Dvořáková, 2018).

Při tvorbě struktury programu dochází ke dvěma základním krokům: stanovení hlavního cíle, podcílů, etap realizace hlavního cíle a dílčích cílů, plánovaných kroků a prostředků, nalezení a zajištění zdrojů (finanční prostředky, osoby) ke každému dílčímu cíli.

1.3.2 Česká Koinonia

Předmětem hlavní činnosti české Koinonie je činnost duchovní. Česká Koinonia je veřejně prospěšným poplatníkem. Statutárním orgánem je předseda a řídicí rada. Je založená na

základě soukromé dohody zakládajících členů ve smyslu kánonu 299, § 1-3 CIC a řídí se normami stanov.

Stanovy jsou součástí soukromé dohody zakládajících členů – zakládajícího aktu. Na základě žádosti zakládajících členů je NNO uznána dekretem o církevním uznání (podle kán. 299, § 3 CIC) a tímto dekretem o církevním uznání jsou schváleny i její stanovy. Uznání církevní autoritou však není jejím zřízením (to je provedeno soukromou dohodou zakládajících členů), ale uznáním. Uznáním církevní autoritou NNO získá právní subjektivitu (podle kánonu 116 § 2 a kánonu 322 § 1 CIC). Vedení a zastupování sdružení náleží řídicímu výboru (zpočátku je tvořen jen zakládajícími členy, než se sdružení rozšíří). Řídicí výbor jmenuje předsedu a vše již postupuje běžně dle stanov.

Podle stanov (Koinonia Giovanni Battista - Koinonia Jan Křtitel, 1996) je cílem české Koinonie šíření křesťanské víry ve všech aspektech: v duchovním, kulturním, ekumenickém a sociálním a v osobních a mezinárodních vztazích. K dosažení těchto výše uvedených cílů sdružení podporuje:

1) novou evangelizaci prostřednictvím:

- a) osobní a společné modlitby jakožto evangelizační síly;
- b) evangelizačních škol a institutů zabývajících se filozoficko-teologickou formací;
- c) společenství různých úrovní; moderních komunikačních prostředků;

2) různé pracovní způsoby.

Společnými orgány Koinonie dle stanov (Koinonia Giovanni Battista - Koinonia Jan Křtitel, 1996) jsou:

- členské shromáždění
- řídicí rada
- předseda
- správní rada.

Členské shromáždění je tvořeno členy zapsanými v knize členů, kteří řádně zaplatili příspěvky. Rozhodnutí o rozpuštění sdružení a převodu majetku může být přijato, hlasují-li pro ně alespoň tři čtvrtiny členů sdružení. Shromáždění přísluší: schvalovat všeobecné programy sdružení, schvalovat roční rozpočet, schvalovat předpisy předpokládané stanovami,

volit řídicí radu, rozhodovat o všech otázkách, které jsou shromáždění vyhrazeny ze zákona nebo mu jsou předkládány k přezkoumání řídicí radou nebo alespoň desetinou členů sdružení. Funkční období řídicí rady je tříleté. Řídicí rada se skládá z předsedy, místopředsedy a z určitého počtu poradců, jimiž jsou řádní členové sdružení, a jejich počet se může pohybovat od tří do devíti poradců. Tento počet je stanoven shromážděním před volbami do řídicí rady. Řídicí rada má plnou moc řádné i mimořádné správy, s výjimkou pravomoci, které jsou těmito stanovami nebo ze zákona vyhrazeny shromáždění. Řídicí rada jmenuje jednoho ze svých členů správcem, který nese odpovědnost za vedení účetních knih sdružení a dohlíží na to, zda je provádění rozhodnutí společných orgánů v souladu s vedením správy sdružení. Předseda je volen řídicí radou z jejích vlastních řad a na tříleté funkční období. Předseda je řádným správcem a právním představitelem sdružení. Je-li nepřítomen nebo brání-li výkonu jeho funkce překážky, zastupuje ho místopředseda zvolený řídicí radou. Je-li nepřítomen předseda a místopředseda nebo brání-li výkonu jejich funkcí překážky, zastupuje je poradce, který je po nejdelší dobu členem sdružení.

Správní rada se skládá ze tří výkonných členů, kteří jsou voleni shromážděním i z řad nečlenů. Jeden z výkonných členů rady je zvolen předsedou. Dále jsou do správní rady jmenováni dva zastupující členové. Funkční období členů správní rady je pětileté. Její členové mohou být voleni opakovaně. Správní rada kontroluje správu sdružení, dohlíží na dodržování zákonů a těchto stanov, zajišťuje správné vedení účetnictví a to, aby stav rozpočtu odpovídal stavu vyplývajícímu z účetních knih a ze zákonem stanovených dokumentů. Členové správní rady mohou k inspekci a kontrole přistoupit kdykoli, zjišťování stavu účetnictví však musí vykonávat periodicky a musí také provádět vše, co jim případně ukládá zákon. O každé, tedy i individuální inspekci, musí sepsat protokol a založit ho do k tomu určené knihy.

Členové se dle stanov české Koinonie dělí na dvě kategorie: členové řádní a členové spolupracující.

Řádný člen je fyzická osoba, která se trvalým způsobem účastní činností sdružení a alespoň dva roky náležela do kategorie spolupracujících členů.

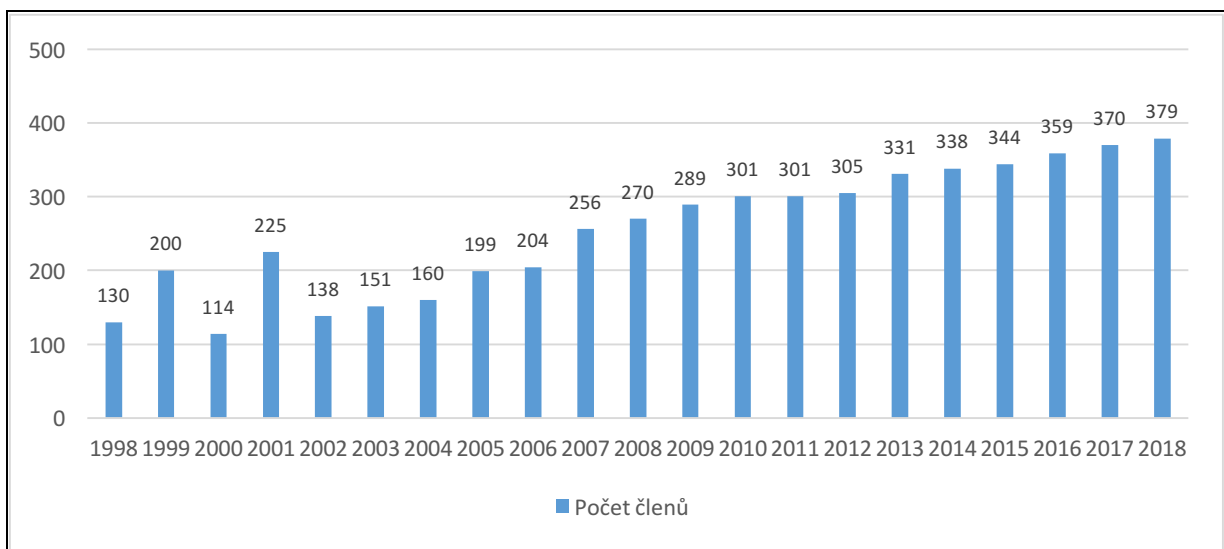
Spolupracující člen je fyzická osoba, která se připojuje ke sdružení a účastní se jeho činností jinak než trvale. Členem, avšak jen spolupracujícím, může být i PO – společnost, spolek nebo organizace, jejíž cíl (náboženský, kulturní, formační, pracovní, sociální, turistický nebo rekreační) odpovídá cíli sdružení.

O přijetí za člena sdružení rozhoduje řídicí rada, které je třeba v této věci předložit žádost.

Povinností člena je dodržovat stanovy, předpisy a rozhodnutí společných orgánů, zaplatit přijímací poplatek a roční příspěvky ve výši stanovené řídicí radou, spolupracovat v rámci svých možností na činnostech sdružení podle směrnic společných orgánů. Správa sdružení a jeho majetku je upravena zvláštním předpisem schváleným členským shromážděním a je kontrolována správní radou (Stanovy Koinonie Jan Křtitel, 1997).

Organizační struktura české Koinonie je tvořena 23 rodinnými komunitami, které se nacházejí po celé ČR (Koinonia, 2019) a celkový počet českých členů je 379 (údaj z r. 2018). Vývoj počtu členů během 22 let existence zobrazuje obrázek 10.

Obrázek 10: Vývoj počtu členů české Koinonie v letech 1998–2018



Zdroj: vlastní zpracování podle Koinonia Giovanni Battista - Sede federale (2019)

V kapitole 4 budou čerpána historická účetní data zkoumané české Koinonie od roku 2008 do roku 2018.

Princip solidarity a subsidiarity

Koinonia vychází z principu solidarity a subsidiarity.

Princip solidarity je v Koinonii chápán jako soudružnost mezi oázami a ochota ke vzájemné pomoci, a to především v personálním obsazení oáz a v pastoračních plánech. Když nějaká oáza má nedostatek personálu případně nějaké těžkosti v pastoračních plánech, skrze Federální sídlo dochází k solidární pomoci a dočasnému obsazení personálu z jiných oáz.

Princip subsidiarity v Koinonii znamená především finanční podporu (subsidia) mezi oázami a Federálním sídlem. Jde o podporu studentů Koinonie, zahraničních misí a provozu Federálního sídla.

Mezi českými osobnostmi minulosti nacházíme zastánce idejí solidarity i základních tezí neziskového sektoru (sociální ekonomiky) a také snahy zakládat spolky či družstva, které bychom mohli dnes chápat jako „kořeny“ českých sociálních podniků. Patří k nim například František Cyril Kampelík (1805-1872) a jiní. Zájem zakládat občanské a církevní organizace i nadace v období první republiky byl podmiňován osobností Tomáše Garrigua Masaryka (1850-1937) a jeho zdůrazňováním čestnosti i vzájemnosti, stejně i filantropologie jako klíčového mravního společenského principu (Dohnalová, 2012; Masaryk 1946; Cambón, 1999; Vendemiati, 2013; Salutati, 2014).

Subsidiarita, slovo znějící velice současně, není vůbec novým a moderním pojmem, jeho kořeny sahají hluboko do historie, až do počátku 13. století (Druláková, 2010). Termín subsidiarita v moderním pojetí zavedl Msgr. Wilhelm Emanuel von Ketteller (1811–1877), který byl biskupem mohučským a zároveň radikálním sociálním reformátorem (Delcamp, 1994). Celý svůj život se zasazoval o nezávislost církve na státu a vystupoval proti státní nadřazenosti.

Pojmu subsidiarita a subsidiární je možné obecně přikládat různé významy. Pojem subsidiární má být v současnosti chápán jako „podpurný“ s tím, že tento pojem pochází z latinského subsidiarius, což znamená záložní. Slovo subsidiarius je pak odvozeno od „subsidium“, což může mít buď význam uplatňovaný ve vojenství jako záloha (myšleno záloha vojska či pomocných sborů), nebo v obecné rovině jako pomoc, příspěví či podpora (Jemelka, 2013). Na základě principu subsidiarity si všechny organizace (soubory jedinců) vyšší úrovně musí osvojit postoje pomoci („subsidium“), tedy podpory, oživení a rozvoje vzhledem k organizacím nižší úrovně. Subsidiarita může být chápána z pozitivního pohledu vůči menším spolkům jako pomoc ekonomická, instituční, právní; z pohledu negativního žádá, aby stát nezmenšoval existenční prostor menším buňkám, které jsou pro společnost nutné. Jejich iniciativa, svoboda a odpovědnost nemohou být vytlačeny (Prandini, 2000; Santolini & Sozzi, 2002).

Na stejném principu solidarity a subsidiarity funguje i světově známé Hnutí Fokoláre (Lubichová & Zamboniová, 1992; Lubich, 2001; Moramarco & Bruni, 2000).

1.4 Dílčí shrnutí

Žijeme v různorodé společnosti, kde každý jednotlivec může najít své uplatnění a své místo. Jednotlivci se mohou realizovat v organizacích neziskového sektoru.

V USA i v dalších zemích světa je z různých úhlů pohledu uznávána důležitost NNO a zájem o třetí sektor roste i v akademické sféře. Sociologie, ekonomie, politické vědy, sociální politika, historie, právo, psychologie a další disciplíny studují a vědecky zkoumají organizace třetího sektoru (Dohnalová, 2012).

NNO přispívají k ekonomickému, sociálnímu a environmentálnímu prospěchu zejména tím, že bezprostředně reagují na konkrétní potřeby občanů. Poskytují velké bohatství služeb.

NNO mohou vytvářet kladný VH z hospodářské činnosti, jen jej používají na rozvoj NNO. Považovat NNO za subjekt, jehož pojmovým znakem je absence zisku, je dost nešťastné (Vít, 2015). Tento názor je nesprávný – NNO není charakterizována absencí zisku, ale tím, že dosažení zisku není hlavním smyslem její existence – tím je zpravidla služba určitému veřejnému zájmu. Dobře to vyjadřuje termín používaný v anglofonním prostředí – non for profit organisation. NNO samozřejmě zisk vytvářet může, není to však jejím primárním účelem. A tento zisk, pokud je dosažen, nemá sloužit jejím zakladatelům nebo členům, nýbrž má být reinvestován zpět do její činnosti. Dalším obecně uznávaným znakem NNO, který však ve výrazu samém není vyjádřen, je její služba určitému obecnému (veřejnému) zájmu.

Zásadní rozdíly mezi NNO a podnikatelským subjektem jsou v užití zisku a v důrazu kladeném na realizaci svého poslání, své služby veřejnému zájmu. Pro NNO je prioritou poslání a předávání svých hodnot. Následně je snaha o vyrovnaný peněžní rozpočet, případný zisk z hospodářské činnosti je použit na úhradu ztráty z hlavní činnosti a ideálně na rozvoj hlavní činnosti. Prioritou pro podnikatelský subjekt je zisk, kladné cash flow a následně poslání a hodnoty.

U NNO je využití zisku a cash flow viděno jako důležité pro reinvestování do činnosti k naplnění svého hlavního poslání. U podnikatelských subjektů se zisk přerozděluje mezi majitele, akcionáře, částečně může sloužit k reinvestici a také k dobročinnosti.

U NNO je odpovědnost managementu spojena s odpovědností také jejich členů a širší veřejnosti, která využívá služeb NNO. U podnikatelského subjektu se odpovědnost managementu týká především majitelů či akcionářů.

Společnými rysy u NNO a podnikatelských subjektů jsou soukromé vlastnictví, uspokojování potřeb zákazníků, klientů a samosprávnost chápána jako vlastní správa a řízení. NNO a podnikatelský subjekt chtějí minimalizovat riziko, aby nedošlo k zániku. Veřejná prospěšnost chápána obecně jako usilování o veřejné dobro jak jednotlivců, tak společnosti jako celku, může být viděna také jako společným rys. Z pohledu daňového je zde samozřejmě jiný pohled na veřejnou prospěšnost pro NNO (výhody zdanění pro NNO). Dobrovolnost je typická pro NNO, ale začíná fungovat i firemní dobrovolnictví, může jít tedy také o společný rys.

Specifickým rysem typickým pro NNO zůstává neziskovost. Zhodnocení vloženého kapitálu a zvyšování hodnoty firmy jsou specifické rysy podnikatelského subjektu.

Vybraným segmentem pro výzkum je EPO podle ZOCNS. Šetřenou organizací je česká Koinonia, která v ČR oficiálně působí od roku 1997 a jež má interní formu soukromé sdružení věřících. Její charakter je soukromý. Spiritualita Koinonie je kerygmatická, charismatická a komunitní a jejím posláním je šíření křesťanské víry moderními způsoby.

Současný člověk potřebuje naději. Současný člověk touží po změně. Současný člověk potřebuje zakoušet život. Tyto tři potřeby či touhy lze obecně shrnout jako krizi spirituality, kterou současná společnost prožívá. Koinonia Jan Křtitel odpovídá na současnou krizi spirituality člověka následovně: Člověk potřebuje naději – odpovědí je kerygma. Člověk touží po změně – odpovědí jsou dary Ducha. Člověk potřebuje zakoušet život – odpovědí je společenství přátel (Argañaraz, 1998; Argañaraz a kol., 2016).

Koinonia nechce být ani firmou, ani klasickou náboženskou strukturou, ale chce být komunitou, společenstvím přátel, v němž každý má své místo, využívá své dary, své schopnosti a zapojuje se podle své vlastní svobody. Jedná se o princip vzájemné participace, spoluúčastnění se, přilnutí. Každý dává to, co má, protože se cítí „být doma“. V Koinonii se podílí na ideálu. (Grammatica, 2014; Grammatica, 2016).

Díky historickým účetním datům české Koinonie je možné ji zkoumat a navrhnout koncepci ekonomického řízení. Na základě poznatků existence celosvětové Koinonie a kontaktům s ostatními Koinoniemi, především slovenskými a polskými, se vychází z poznání jejich podobného legislativního rámce.

2 Cíle a metodika disertační práce

V této kapitole jsou identifikovány cíle disertační práce, které jsou provázány s výzkumnými otázkami a hypotézou. Dále je uvedena metodika disertační práce. Následuje popis vybraného segmentu NNO, popis zkoumané organizace a zpracovaných dat.

2.1 Cíle disertační práce

Hlavním cílem disertační práce je vytvořit **návrh systému ekonomického řízení pro vybraný segment nestátních neziskových organizací.**

Pro naplnění hlavního cíle jsou stanoveny dílčí cíle:

1. dílčí cíl - vymezit vybraný segment NNO;
2. dílčí cíl - vymezit specifika ekonomického řízení ve vybraném segmentu NNO;
3. dílčí cíl – vytvořit návrh systému ekonomického řízení s využitím výsledků analyzovaných a hodnocených dat české Koinonie;
4. dílčí cíl – určit doporučený poměr příspěvků členů k pokrytí nákladů na rozvoj hlavní činnosti a k pokrytí nákladů na provoz hlavní činnosti. Určení poměru ovlivňuje rozvoj NNO, naplnění poslání NNO, motivaci interních a externích členů.

Formulace hlavní výzkumné otázky:

Je možné pomocí vytvořeného návrhu systému ekonomického řízení zajistit rozvoj vybraného segmentu nestátních neziskových organizací?

Hlavní výzkumná otázka je doplněna dílčí výzkumnou otázkou:

Jaká jsou hlavní specifika ekonomického řízení NNO ve srovnání s ekonomickým řízením podnikatelského subjektu?

Zpracováním disertační práce by měla být potvrzena, nebo zamítnuta následující hypotéza:

Rozvoj NNO (evidované právnické osoby, soukromého sdružení věřících) je determinován efektivní integrací poslání NNO a ekonomického řízení v jednotlivých fázích života NNO.

2.2 Metodika disertační práce

Postup při tvoření disertační práce:

- a) Vymezit vybraný segment v komparaci s jinými segmenty.
- b) Provést komparaci ekonomických ukazatelů, které se využívají v jiných typech segmentů a vytypovat ty nejvhodnější, případně jejich modifikaci pro vybraný segment, českou Koinonii.
- c) Předložit návrh systému ekonomického řízení a prezentovat funkčnost systému a jeho využití. Návrh systému pracuje s účetními daty české Koinonie roku 2008–2018, které jsou vyhodnoceny pomocí navržených ekonomických ukazatelů a ukazatelů finanční analýzy. Vyhodnotit vývoj české Koinonie.

Předmět výzkumu

Vybraným segmentem pro empirický výzkum je segment NNO, evidovaných právnických osob, které jsou zřizovány církvemi a náboženskými organizacemi podle zákona 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech v platném znění, a které jsou evidovány v Rejstříku právnických osob vedeném MK ČR, jak je uvedeno v kapitole 1.3 – Segment NNO jako předmět výzkumu.

Pod Římskokatolickou církví dle Kodexu kanonického práva (CIC) existují, pokud jde o sdružení věřících, dvě formy právnických osob v církvi – veřejné sdružení věřících a soukromé sdružení věřících. Základním dělítkem je způsob zřízení. Oba dva typy sdružení mají v předmětu činnosti činnost duchovní, ale veřejné sdružení věřících (například farnost) má způsob zřízení veřejný, to znamená vstupuje do něho veřejná autorita (biskup, farář). Typická je linie vertikální, vrchnostenská, veřejnoprávní, způsob zřízení je tedy veřejný. Naproti tomu v soukromém sdružení věřících je rozhodujícím momentem dohoda zakladatelů, navzájem si v právním postavení rovných, tedy linie horizontální, soukromoprávní, a způsob zřízení je tudíž soukromý, bez přímé ingerence veřejnoprávní moci (tabulka 8).

Předmětem výzkumu je soukromé sdružení věřících.

Zkoumaná organizace

Zkoumanou organizací je česká NNO, evidovaná právnická osoba, s názvem Koinonia Giovanni Battista - Koinonia Jan Křtitel, soukromé sdružení věřících. Toto sdružení je součástí Římskokatolické církve a je součástí celosvětové Federace Koinonií.

Koinonia vznikla v Itálii a celosvětově čítá více než 9.000 členů. Celosvětová Koinonie se nachází v různých zemích pěti kontinentů (podrobněji subkapitoly 1.3.1 až 1.3.4).

Koinonia obecně chce žít evangelijní prosperitu chápanou jako sdílení majetku založené na dávání. Materiální zajišťování života a aktivit pochází z dobrovolného příspěvku členů, biblicky zvaného desátek, z darů a rozličných aktivit Koinonie.

Každá jednotlivá Koinonia má desátek (10 % z každého výnosu) ze svých výnosů jako životní styl, což považuje za výraz víry a společenství, přičemž každý člen k tomu přistupuje svobodně (Koinonia Jan Křtitel, 2017).

Tato disertační práce bude zkoumat českou Koinonii, která v Plzni-Liticích působí 22 let a jsou k dispozici data v oblasti ekonomického a finančního řízení. Česká Koinonia má 23 rodinných komunit po celé ČR a téměř 400 členů.

Česká Koinonia je vybraná s ohledem na české zákony s možností vytvoření návrhu systému ekonomického řízení, který by bylo možné aplikovat na zahraniční Koinonie.

Zpracovaná data

Pro zpracování dat subkapitoly 1.2.2 (Tradice a vývoj NNO v ČR) byl proveden nejdříve sběr dat, jejich zpracování a následné rozdělení vývoje počtu NNO od roku 1990 do roku 2013 (než začal platit NOZ). Následně byl proveden sběr dat podle nového uspořádání NNO dle NOZ od roku 2014 do roku 2017.

Struktura NNO v ČR v roce 2017 (obrázek 5) byla zpracována podle NOZ. K vytvoření obrázku 6 byly sjednoceny typově stejné druhy NNO a proveden přehled vývoje NNO v období 1990–2017 v ČR.

Pro vytvoření návrhu ekonomického řízení vybraného segmentu NNO byla využita účetní, personální a jiná ekonomická data z archívu Koinonie Giovanni Battista – Koinonia Jan Křtitel a Sede federale.

V subkapitole 1.3.1 byla využita data, která byla vzata z archivu Federálního sídla – počet členů k roku 2006 celosvětové Koinonie. Od roku 2007 do roku 2018 byla data členů každoročně aktualizována¹¹. Díky tomuto zpracování vznikly podklady pro obsah obrázku 9. Díky zpracování dat o počtu členů v archivu české Koinonie byl zjištěn počet českých členů k roku 1998 a od roku 1999 do roku 2018 byl počet členů každoročně zpracováván a aktualizován¹². Aktualizovaná data českých členů byla zdrojem pro obrázek 11.

Byl proveden sběr účetních dat české Koinonie od roku 1999 do roku 2018, jejich zpracování, kontrola, analýza, hodnocení a jejich užití pro kapitolu 4 a následné subkapitoly. Data byla během dvou desetiletí zpracovávána a vycházejí z reálných účetních hodnot, jež jsou pro účely anonymizace v této disertační práci v kapitole 4.2.4 v tabulkách 21 – 23 upravena. Pro potřeby výzkumu byla zpřístupněna všechna ekonomická data zkoumané české Koinonie.

Jedná se o navržené ukazatele, které jsou pro českou Koinonii významné a jež jsou v jednotlivých letech průběžně sledovány (ukazatel A – D). Ukazatele jsou sledovány měsíčně.

Další ekonomické ukazatele byly vybrány s cílem doplnit ekonomickou analýzu ve vybraném segmentu NNO (ukazatel E – F).

Navržené ukazatele A – D jsou hlavními ukazateli a ukazatele E – F jsou vedlejšími.

Přehled ukazatelů:

- A. Ukazatel procentního poměru příspěvků členů k celkovým výnosům - navržený ukazatel.
- B. Ukazatel vývoje ročního a průměrného příspěvku členů na jednoho člena – navržený ukazatel.
- C. Ukazatel rozvoje hlavní činnosti – navržený ukazatel.
- D. Ukazatel vývoje VH na počet členů – navržený ukazatel.
- E. Ukazatele autarkie.
- F. Ukazatel rentability nákladů hospodářské činnosti.

Podrobněji v subkapitole 4.2.3 – Hodnocení ekonomické analýzy české Koinonie a doporučení. Uvedené ukazatele A – D jsou vytvořeny, pravidelně sledovány a používány pro ekonomické řízení české Koinonie.

¹¹ Autorka disertační práce je generální ekonomkou celosvětové Koinonie od roku 2007 do současnosti.

¹² Autorka disertační práce je ekonomkou a správkyní české Koinonie od roku 1999 do současnosti.

Použité metody

Metody vystihují charakter jednotlivých částí práce. Jako výchozí metoda slouží metoda deskripce (pro popis dosud známých přístupů k problematice), následuje metoda analytická a komparativní (pro rozbor a srovnání typických znaků NNO a podnikatelského subjektu a srovnání ekonomického řízení podnikatelského subjektu a NNO).

V praktické části jsou analyzovány principy ekonomického řízení a komparovány ukazatele ekonomického řízení a finanční analýzy české Koinonie. V závěru jsou využity metody syntetické (pro návrhy, doporučení a závěry).

Jsou použity obecné metody ekonomického výzkumu analýza, komparace a syntéza. Byla zvolena strategie smíšeného výzkumu (Punch, 2015; Eger & Egerová, 2014; Molnár, 2012; Gray, 2009; Hendl, 2008). Je pracováno s kvalitativními i kvantitativními daty.

Jsou použity specifické ekonomické metody a nástroje, které napomáhají řešit ekonomické řízení. Jde o možnost přenesení určitého poznatku na jiný subjekt než na podnikatelský subjekt.

Vlastní modelování bylo použito k vytvoření návrhu systému. Návrh systému je určitým modelem, který byl ověřen na reálných datech.

Byla použita metoda dotazníkového šetření.

V první kapitole je obecně popisován segment NO, NNO a vymezen vybraný segment. Třetí kapitola disertační práce se zabývá ekonomickým řízením a co se pod pojmem ekonomické řízení v této disertační práci rozumí. Je zpracováno řízení podniku, ekonomické řízení podniku a ekonomické řízení NNO. Práce se zabývá ekonomickým řízením, tedy celkově hospodařením (ekonomikou). Je provedena analýza ekonomického řízení podnikatelských subjektů a analýza ekonomického řízení NNO. Ve čtvrté kapitole disertační práce jsou zachyceny fáze života, jak vznikla a rozvíjela se česká Koinonia.

Ekonomické řízení české Koinonie nebylo do současnosti vymezeno a standardizováno. Díky disertační práci byl návrh systému ekonomického řízení definován a zpracován. Došlo k vyhodnocení ekonomického stavu a vývoje české Koinonie, k doporučením a díky návrhu systému ekonomického řízení vybraného segmentu NNO k možnosti jeho aplikace pro podobné subjekty.

3 Ekonomické řízení v nestátní neziskové organizaci

Cílem této kapitoly je analyzovat ekonomické řízení v NNO. Je představeno řízení podniku, jeho obsah, fáze a nositelé, následně ekonomické řízení podniku a jeho ukazatele. Díky poznatkům z ekonomického řízení podniku se přechází na analýzu ekonomického řízení NNO, principy financování NNO, finanční řízení NNO a jeho specifika a kapitola je uzavřena a komparací ekonomického řízení podniku a NNO.

3.1 Řízení podniku, obsah řízení, jeho fáze a nositelé

K dosažení základního cíle podniku, jenž je maximalizace zisku, resp. zvýšení hodnoty podniku, je třeba vytvořit jednotné podnikové řízení, které dohlíží na kombinaci výrobních faktorů. Tato činnost řídicího vrcholu je označovaná jako řídicí práce a souhrn všech řídicích orgánů jako dispoziční faktor (Wöhe & Kislíngerová, 2007). Vrcholným úkolem podnikového řízení je vymezení konkrétních podnikových cílů, skrze něž má být dosaženo výsledného cíle.

Podle Synka a kol. (2015, s. 183) je „*řízení podniku je velmi složitý a mnohostranný proces. Je to dáno především tím, že podnik sám je velmi složitý organismus, jehož jednotlivé články, zabývající se různými činnostmi, nemohou fungovat bez dané koordinace, motivace a kontroly. Pro úspěšnost podniku je nezbytně nutné, aby všechny činnosti podniku a všechna rozhodnutí, která jsou v podniku prováděna, byla realizována ve vzájemné návaznosti a propojenosti (koordinaci), tj. systémově*“.

Funkcí podniku je přetvořit vstupy (input) ve výstupy (output) a exportovat je do vnějšího prostředí. To vše musí být řízeno a koordinováno. Řízení probíhá ve fázích plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola (Wehrich & Koontz, 1993). Úkolem manažerů je účinně a efektivně řídit přeměnu vstupů na výstupy, vytvářet zisk a být produktivní (efektivní), tj. dosáhnout žádoucího poměru mezi vstupy a výstupy. Produktivita vyžaduje účinnost (dosahování cílů) a hospodárnost (použití nejmenšího množství zdrojů) zdůrazňuje Synek a kol. (2015)

Podnik neexistuje ve vzduchoprázdnu, ale naopak je závislý na vnějším prostředí (Sedláčková, 2000; Wehrich & Koontz, 1993). Řízení podniku jako celku je úkolem vrcholového řízení podniku, které usiluje především o vzájemné skloubení jednotlivých

činností tak, aby bylo dosaženo všech vytčených cílů. Podle Synka a kol. (2015) jsou nositeli podnikových řídicích rozhodnutí v tržní ekonomice buď vlastníci, nebo orgány vytvořené vlastníky pro řízení podniku. Základní problémy fungování podniku řeší vrcholový management, jenž formuluje poslání podniku, podnikové cíle a strategii směřující k jejich naplnění, který podnik strategicky, takticky a operativně řídí.

Strategické řízení je proces tvorby a realizace strategie a je základem řízení celého podniku. Na strategické řízení navazuje taktické řízení a operativní řízení, jehož úkolem je stanovit a řídit postupy a prostředky, které vedou k nejefektivnější realizaci strategie podniku. Základní součástí taktického řízení je plánování. V této souvislosti je významná funkční struktura plánování, představující „obsahovou“ strukturu plánování, a úloha podnikatelského plánu.

Následná kapitola se týká ekonomického řízení podniku, který je součástí řízení podniku.

3.2 Ekonomické řízení podniku a jeho ukazatele

Ekonomické řízení je neodmyslitelnou a pevnou součástí řízení každého cílově zaměřeného subjektu. Vznik potřeby ekonomického řízení je datován do období konce 19. století, kdy se začala v průmyslové výrobě rozvíjet skupinová práce a vznikla také potřeba jejího cíleného řízení a koordinování. Řízení ekonomiky bylo do té doby založeno jen na využití individuálních zkušeností. Současně v několika zemích Evropy i Spojených státech amerických začaly počátkem 20. století vznikat teorie řízení. V USA bylo v tomto směru dosaženo nejvíce výsledků a jsou považovány za kolébku řízení (managementu).

Ekonomické řízení představuje cílené usměrňování činnosti organizace zaměřené na podporu, dodržování a dosažení hlavních cílů ekonomického subjektu, a to s efektivním a hospodárným využitím věcných, finančních a lidských zdrojů (Kunc, 2004).

Ekonomické řízení, prováděné dynamicky a účelně, představuje hlavní cíl ekonomického systému. Aktivity, slabá místa, analytické a rozhodovací procesy vycházející z výsledků nepřetržitého porovnávání skutečnosti a plánu jsou předmětem ekonomického řízení. Ekonomického řízení lze charakterizovat těmito základními znaky (Olejníček, 2008):

- je zaměřeno na aktivity;
- je orientováno na cíle;
- je zaměřeno na slabá místa;
- je zaměřeno na budoucnost, o minulost se zajímá jen do té míry, do jaké může minulý vývoj ovlivnit vývoj budoucí; řízení nežije ze správného plánování, ale z nesprávného;
- rozvíjí nepřetržitě analytické procesy v důsledku permanentního porovnávání plánu se skutečností.

Ekonomické řízení podniku využívá ekonomických a finančních nástrojů a metod v procesu manažerského rozhodování. Jde se o klíčový faktor úspěchu podniku, jelikož se jedná o základní nástroj jeho řízení (Kocmanová, 2013). Proces ekonomického řízení sestává ze stanovování cílů a cest vedoucích k jejich dosažení a následné kontroly reálně dosahovaných výsledků v průběhu i po skončení řízeného procesu, včetně identifikace a analýzy odchylek (Hradecký a kol., 2006).

Úkolem systému ekonomického řízení je účinně a efektivně řídit kombinaci výrobních faktorů při přeměně na výstup. Tento systém je závislý na vnitřních faktorech (organizace, vedení lidí, majetková a kapitálová výstavba aj.) a na faktorech vnějších, tj. na okolí (legislativa, politická vůle, geografická poloha aj.). K naplnění tohoto úkolu jsou aktivně využívány nástroje ekonomického řízení. Hlavním důvodem jejich využívání je neustálá snaha o zlepšování ekonomické úspěšnosti a uspokojování požadavků zákazníků. Stálé změny okolního prostředí vedou každého manažera k tomu, aby maximálně využíval tyto nové metody při řízení svého podniku. Nástroje ekonomického řízení se vyvinuly nejprve v ziskovém sektoru, až později byly implementovány i do oblasti neziskového sektoru.

Význam nástrojů ekonomického řízení - ekonomické nástroje vznikaly jako bezprostřední potřeba podnikatelských systémů a hledání uspokojení v objektivním vyjádření dané reality. Jejich podstatou je, že slouží ke zkoumání, zjišťování, k uspořádání a interpretaci informací. Nástroje ekonomického řízení jsou velmi četné, od účetnictví přes kalkulace, plán, rozpočetnictví, statistiku, výkaznictví až po ekonomickou informatiku a rozborů. Zjištěné nebo zjišťované hodnoty nejsou jen prostými čísly, ale jsou sumarizací a zhodnocením stavu hodnot v daném okamžiku či za daný čas nebo období, které bude následovat, a zhodnocením stavu činností lidí nebo předpokladů v jejich činnosti (Musil, 2015). Vybranými nástroji ekonomického řízení jsou:

a) Manažerské účetnictví - představuje jeden z účinných nástrojů ekonomického řízení kteréhokoliv hospodářského subjektu. Účetnictví je jazyk k předávání ekonomických informací. Manažerské účetnictví vychází z finančního účetnictví, prvně se objevilo v USA, kdy přestalo finanční účetnictví stačit pro řízení podniků a jejich kontrolu. Systém účetnictví v rámci své funkce data sbírá, třídí, zpracovává, kvantifikuje, kontroluje a předává. Manažerské účetnictví je integrální nástroj řízení, který propojuje všechny jeho články. Je přímo spojeno s controllingem, reportingem a dalšími nástroji ekonomického řízení. Ve srovnání s finančním účetnictvím není manažerské účetnictví regulováno státem (legislativou), jeho konkrétní struktura a využití je proto zcela v kompetenci managementu organizace. Mezi finančním a manažerským účetnictvím existuje spojitost a tyto systémy na sebe v mnohém navazují. Zatímco finanční účetnictví popisuje minulost, manažerské účetnictví se zaměřuje i na budoucnost, což je důležité pro potřeby plánování a kalkulace cen. Manažerské účetnictví umožňuje managementu plánování, formulaci strategií, kontrolu, analýzu skutečnosti, optimální využívání zdrojů. Hlavním úkolem manažerského účetnictví je včas poskytnout správné informace a doporučení relevantním uživatelům (Petřík, 2005).

b) Finanční analýza – tvoří v podnicích soukromého sektoru neoddělitelnou součást ekonomického řízení. Hlavním smyslem finanční analýzy je tedy připravit kvalitní podklady pro rozhodování o chodu organizace. Hlavním cílem finanční analýzy je především posoudit dosavadní vývoj podniku a poskytnout informace pro rozhodování do budoucna, analýzu možných variant následujícího vývoje a výběr nejvhodnější varianty. Základní zdroj dat pro finanční analýzu představují účetní výkazy organizace jako rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow a příloha k účetní závěrce. Rovněž i výroční zpráva obsahuje množství cenných dat. Data je možno čerpat přímo ze zpráv vrcholného vedení organizace, ze zpráv vedoucích pracovníků či auditorů (Knápková & Pavelková, 2010).

c) Controlling - neznamená kontrolu ani revizi. Název vychází z anglického termínu „*to control*“: řídit, ovládat. Hlavním cílem controllingu je zvýšení hospodárnosti. Osoba controllera je v této souvislosti chápána jako navigátor, který pomáhá managementu organizace dosáhnout vytyčených cílů. Controlling je systém řízení podniku založený na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu s cílem zlepšení podnikových výsledků.

Controlling má následující funkce (Hindls a kol., 2003):

- registrační: sběr dat (zejména v jeho počátcích);

- navigační: zaměření na hospodárnost (vypracovávání návrhů na zlepšení);
- inovační a koordinační: orientace na řízení (nejvyšší stupeň controllingu).

Podle Fibírové (2003) controlling slouží k plánování (koordinace a poradenství), k získávání informací (zajišťování, dokumentace, kontrola) a reportingu.

Reporting - jde o jednu ze základních funkcí controllingu, zároveň ale i o samostatný ekonomický nástroj řízení. Cílem reportingu je zpracování dat a jejich předání dalším uživatelům a podání zpráv o aktuálním a plánovaném stavu, jejich srovnání a iniciaci nápravných opatření. Hlavním úkolem reportingu je vytvoření systému ukazatelů a informací, který by měl zajišťovat sledování a vyhodnocování vývoje podniku jednak jako celku, jednak jeho dílčích částí, které jsou při řízení rozhodující. Výstupem z reportingu jsou výkazy a zprávy (základem jsou informace z výkazu zisku a ztrát, rozvahy a cash flow), které by měly být správně sestaveny. „V širším pojetí se jedná o vyprojektování informační základny a relevantního hodnotícího a navigačního systému. Smyslem reportingu je zpráva o aktuálním a plánovaném stavu, jejich srovnání a iniciace nápravných opatření. Příjemcem zprávy je top management podniku, manažeři na příslušné hierarchické úrovni i zaměstnanci podniku.“ definuje reporting Hindls a kol. (2003, s. 519).

Hlavní principy (obsah) reportingu podle Fibírové (2003) jsou:

- struktura výstupů z reportingu musí být předem stanovená a standardizovaná;
- výstupy musejí být přehledné a srozumitelné (vhodné je využití grafů a tabulek pro upoutání pozornosti);
- výstupy nemají být ani málo ani moc podrobné (v závislosti na úrovni řízení, pro kterou se připravují);
- výstupy mají komentovat jen ovlivnitelné hodnoty (v peněžním i materiálním vyjádření).

Výstupy (výkazy a zprávy) reportingu slouží jak vrcholovému managementu, tak manažerům na různých úrovních řízení, kde jim napomáhají při plnění stanovených plánů, a tím dosahování určených cílů.

d) Balanced Scorecard - se do českého jazyka překládá jako “vyvážený systém hodnotících ukazatelů“ (dále jen BSD). Na rozdíl od předchozích nástrojů ekonomického řízení tato metoda využívá i nefinančních ukazatelů, je proto vhodná k použití tam, kde není dostatek účetních dat (státní správa, místní samospráva – hlavní činností není zisk). Nefinančními

ukazateli mohou být např. spokojenost zákazníků s kvalitou poskytovaných služeb, počet obslužených klientů, stav zavádění inovací. Pro nástroje BSC musí být detailně zpracována vize a strategie organizace s dokonale propracovanými jednotlivými oblastmi. Hlavními pilíři nástroje BSC jsou „zákaznická perspektiva“ a „perspektiva učení růstu“, které žádná z koncepcí řízení (manažerské účetnictví, controlling) nebrala v úvahu, uvádí Musil (2015). Úkolem BSD je poskytovat managementu nejen dostatek základních hodnotících veličin (ukazatelů) zvaný „score“, ale také poskytovat komplexní přehled výsledků organizace zvaných „scorecard“ (Vysušil, 2004). V této oblasti se podle Kaplana (2002) využívají čtyři perspektivy, které jsou zároveň hodnotícími kritérii podniku:

- finanční perspektiva: sleduje měřitelné ekonomické důsledky akcí provedených v minulosti (měřítko je např. návratnost investic);
- zákaznická perspektiva: sleduje oblast zákazníků (měřítko je např. počet nově získaných zákazníků, spokojenost, loajalita zákazníků);
- perspektiva interních procesů: sleduje, které procesy jsou kritické pro účetní jednotku a kde je třeba dosahovat nejlepších výsledků (měřítko je např. jakost, náklady, uvedení projektu na trh),
- perspektiva učení a růstu: Aby byl podnik schopen dosáhnout finančních a zákaznických cílů a cílů interních procesů, musí mít kvalitní základnu, která je tvořena zaměstnanci firmy (schopnosti a spokojenost zákazníků, schopnosti informačního systému, motivace, delegování pravomocí a angažovanost).

Jednotlivé perspektivy jsou na sobě vzájemně závislé, doplňují se a jako celek jsou provázané s vizí a strategií podniku; výrazně přispívají k efektivnímu ekonomickému řízení organizace (Musil, 2015).

e) Benchmarking – je nástrojem, který významně přispívá k rozvoji lidského potenciálu směrem k vyšší samostatnosti, ochotě učit se a měnit věci, které jsme zvyklí dělat navyklým, opakovaným způsobem. Základ pojmu „benchmarking“ tvoří anglické slovo „benchmark“. Toto slovo má více významů, ale podstatu benchmarkingu nejlépe vystihuje česky v překladu „porovnávací ukazatel“. Smyslem benchmarkingu podle Vyleťala (2008) je:

- zjistit, jak si subjekt stojí ve srovnání s ostatními porovnatelnými organizacemi;
- zjistit, jak subjekt pracuje z hlediska vstupů, např. lidských, finančních a materiálních zdrojů, jaká je úroveň zajišťovaných služeb. Účelem je vytyčit rozdíly, které lze využít

k vymezení pro zlepšení ve zkoumaných oblastech. Výsledek je např. založen na standardech nebo stanovené úrovni, kterou je potřeba dosáhnout v poskytovaných službách;

- zjistit, jak některé věci dělají ostatní, na tomto základě formovat a opravit své postupy v organizaci;
- zajistit, aby jakákoliv informace získaná prostřednictvím benchmarkingu byla využita k dosažení změny ve zlepšování procesů, výstupů apod.

Benchmarking zaměřuje myšlení lidí k výsledkům služeb, které poskytují především směrem ke klientům. Základem je měření výkonu – tzv. metrický benchmarking. Jde o trvalý proces, kterým se ověřuje, zda bylo dosaženo stanovených cílů a hodnot. Benchmarking představuje učení se od nejlepších. Může být definován jako kontinuální a systematické srovnávání vlastní efektivnosti v produktivitě, kvalitě a procesního průběhu s ostatními organizacemi veřejného sektoru. Benchmarking podporuje souvislý, plynulý proces učení a předpokládá připravenost ke změně. Cíl je být „nejlepší třídou“ ve svém oboru.

Musil (2015) dodává že ekonomické řízení je nutné chápat jako integrovaný systém prvků – plánování zdrojů, rozpočtování, finančního řízení, řízení oběžných aktiv, řízení reprodukce majetku, řízení nákladů, nákladového účetnictví, finančních analýz, controllingu – jejichž informace jsou následně vyhodnocovány pomocí ekonomických metod a poskytují zásadní informace k řízení organizace. V disertační práci je ekonomické řízení chápáno dle Musila (2015). Další podkapitola se zabývá finančním řízením podniku.

3.2.1 Vymezení podnikových financí a jejich základní oblasti

Podnikové finance se zabývají oblastí financí podniku, a to v rámci různých právních forem podnikání. Nejedná se zdaleka pouze o problematiku financování podniku, ale o finanční vyjádření veškerých procesů, které v podniku probíhají (Hrdý & Krechovská, 2016). Podnikové finance zachycují v peněžních jednotkách veškeré hmotné a nehmotné procesy, které v podniku probíhají a umožňují vyčíslení konečného efektu, který je výsledkem fungování celého systému (Hrdý & Horová, 2009). Pokud identifikujeme podnikové finance jakožto vědeckou disciplínu, je nezbytné pracovat s pojmem finance.

Finance jsou obecně definovány jako soustava peněžních vztahů, které vznikají při tvorbě, rozdělování a používání peněžních fondů (Hrdý & Horová, 2009). Podnikové finance jsou

především peněžní vztahy. Základní definice podnikových financí říká, že jde o soustavu peněžních vztahů, do kterých podnik vstupuje při získávání finančních zdrojů, při jejich alokaci do nepeněžních forem majetku, při produktivním využívání tohoto majetku a při rozdělování dosažených výsledků hospodaření (Hrdý & Horová, 2009). Klíčovým finančním cílem podnikání, ze kterého bude vycházet rovněž finanční rozhodování podniku, bude maximalizace tržní hodnoty podniku při zachování uspokojivé výše likvidity podniku. Vedle tohoto klíčového finančního cíle podnikání budou existovat ještě cíle další, jako např. maximalizace tržního podílu podniku, maximalizace vnitřních zdrojů financování a např. zajištění sociální stability, vytváření nových pracovních míst apod.

Finanční rozhodování podniku je nedílnou součástí finančního řízení podniku, které spočívá v aktivním usměrňování peněžních toků v podniku s naplněním výše uvedeného klíčového cíle podnikání (Hrdý & Krechovská, 2016).

Podnikové finance se člení na jednotlivé dílčí oblasti zabývající se konkrétní specifickou problematikou. Mezi tyto oblasti patří zejména:

1. Analýza základních právních forem podnikání.
2. Majetková struktura podniku.
3. Finanční struktura podniku a zdroje financování podniku.
4. Řízení jednotlivých složek oběžného majetku.
5. Investiční rozhodování a hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů.
6. Finanční analýza podniku.
7. Finanční plánování podniku.
8. Zánik podniku.
9. Likvidita podniku.
10. Řízení podniku ve finanční tísní.
11. Podnikové finance a finanční trhy.

3.2.2 Finanční řízení podniku a cíle podnikání

Podnikové finance byly vymezeny víceméně pasivně jakožto konstatování neustálého pohybu peněžních prostředků, kapitálu a finančních zdrojů, při kterém se podnikatelský subjekt dostává do různorodých peněžních vztahů, s ostatními podnikatelskými subjekty, zaměstnanci a státem. Je zřejmé, že tento neustálý pohyb musí být nějakým způsobem

usměrňován, řízen. Základem finančního řízení je finanční rozhodování o výběru nejvhodnějších variant pohybu peněžních prostředků, kapitálu a finančních zdrojů a kontrola realizace těchto rozhodnutí (Pevná, 2017).

Finanční řízení je vymezeno podle Koláře (1997) jako veškeré aktivity, které zajišťují maximálně efektivní financování (tj. obstarávání a rozdělování kapitálu) z hlediska cílů dané organizace (Kolář, 1997).

Jindy je finanční řízení charakterizováno jako subjektivní ekonomická činnost zabývající se získáváním potřebného množství peněz, kapitálu z různých finančních zdrojů (financování), alokací peněz do různých forem nepeněžního majetku (investování) a rozdělování zisku (dividendová politika) s cílem maximalizace tržní hodnoty vlastního majetku firmy (Valach, 1999).

Podstata finančního řízení spočívá v přijímání finančních rozhodnutí, do čeho investovat (investiční rozhodnutí), z čeho financovat (finanční rozhodnutí), kolik společníkům vyplatit na podílech na zisku a kolik zadržet ve společnosti. Kromě uvedených finančních rozhodnutí je finanční řízení daleko rozmanitější a zahrnuje další oblasti, např.:

- získání kapitálu pro založení a rozvoj podnikatelských subjektů;
- volba optimální struktury kapitálu;
- řízení oběžných aktiv a jejich financování;
- investování peněžních prostředků do dlouhodobého majetku;
- rozdělování výsledku hospodaření;
- finanční řízení při přeměnách, zániku a likvidaci podnikatelských subjektů.

Z vymezení finančního řízení plyne, že se jedná o subjektivní ekonomickou činnost. Finanční řízení provádí finanční manažer, který obvykle řídí práci dvou útvarů, a to finančně manažerského a finančně kontrolního (Pevná, 2017).

Rozhodování patří mezi významné aktivity, které manažeři realizují. Rozhodování je jádrem řízení a mnohdy je chápáno jako synonymum řízení. Jako nedílná složka manažerské práce se rozhodování uplatňuje při veškerých manažerských činnostech, tedy i činnostech finančních (Pevná, 2017). Podle Vebera (2009) se za rozhodovací proces považuje proces řešení rozhodovacích problémů, tj. problémů s více (alespoň dvěma) variantami řešení.

Finanční rozhodování je podle Valacha (1999) charakterizováno jako proces výběru optimální varianty získávání peněz, podnikového kapitálu a jejich užití z hlediska základních finančních cílů podnikání a s přihlédnutím k různým omezujícím podmínkám. Podle Pevné (2017) existují různé způsoby rozčlenění rozhodovacího procesu do jednotlivých etap:

1. identifikace, analýza, formulace rozhodovacího problému a stanovení cílů – je první etapou rozhodovacího procesu. Důležité je rozpoznání situací, které mají pro podnikatelský subjekt negativní důsledky a vyžadují řešení. Je nutné posoudit, zda jsou známy příčiny daného problému nebo ne, specifikovat podstatné stránky a faktory problému a stanovit cíle řešení. Finanční problémy jsou jednak problémy věcného charakteru (nedostatek potřebného materiálu, nadměrný stav zásob zboží, nedostatek peněžních prostředků k úhradě splatných závazků), jednak problémy související s financováním (nevhodná finanční struktura, nevhodná struktura vkladů u peněžních ústavů apod.) (Veber, 2009).
2. analýza informací a podkladů pro rozhodování – pro analýzu je významným zdrojem informací účetnictví. Podle toho, jaké rozhodovací úlohy se řeší, lze využívat uživatelsky odlišné subsystemy účetních informací – finanční a manažerské účetnictví. Finanční účetnictví je primárně orientováno na externí uživatele informací o účetní jednotce, kteří požadují úplné, spolehlivé a srovnatelné informace o tom, co se stalo. Přínos finančního účetnictví pro finanční manažery (interní uživatele) je v tom, že poskytuje údaje potřebné k posouzení finančního zdraví účetní jednotky jako celku a upozorňuje na možné problémy a vývojové tendence. Informace finančního účetnictví umožňují manažerům hodnotit finanční pozici (tu zobrazuje rozvaha), finanční výkonnost (vypovídá o schopnosti vytvářet vlastní činností zisk – výkaz zisků a ztráty) a změny ve finanční pozici (ty zobrazuje přehled o peněžních tocích). Manažeři potřebují při řízení nejen sledovat a analyzovat minulý vývoj, ale ovlivňovat současný a budoucí vývoj finanční pozice a výkonnosti (manažerské účetnictví), uvádí Fibírová (2015).
3. tvorba variant řešení rozhodovacích problémů – umožňuje hlubší posouzení problémů. Tato etapa klade vysoké nároky na schopnosti řešitelů a měla by vyústit ve zpracování co nejširšího souboru koncepčně odlišných variant.
4. stanovení kritérií pro výběr optimální varianty a hodnocení variant podle stanovených kritérií;

5. hodnocení a výběr varianty určené k realizaci (volba optimální varianty);
6. realizace zvolené varianty a kontrola výsledků z hlediska stanoveného cíle (Veber, 2009).

Podle Pevné (2017) je finanční rozhodování proces výběru optimální varianty získávání peněžních prostředků, kapitálu a jejich užití z hlediska finančních cílů podnikání. Rozlišuje se strategické finanční rozhodování a krátkodobé finanční rozhodování.

Hlavní poslání podniků zmiňují Synek a kol. (2015, s. 62): „*Podniky existují proto, aby vyráběly a distribuovaly výrobky a poskytovaly služby zákazníkům a „sloužily“ všem ostatním, kteří jsou s vývojem podniku spjati*“. Mezi participující subjekty (stakeholdery) patří poskytovatelé vlastního kapitálu, poskytovatelé cizího kapitálu, subjekty odebírající podnikové výkony, osoby v pracovním či obdobném vztahu k firmě (manažeri, ostatní zaměstnanci) a řada ostatních subjektů tvořících okolí (dodavatelé, konkurence). Iniciátorem vzniku firmy je investor do vlastního kapitálu, pro něj je vybudovaný obchodní závod nástrojem uskutečnění podnikatelského záměru. Investor do vlastního kapitálu je hlavním nositelem důsledků činností – jak přínosů, tak rizik. Je to tedy vlastník, jehož cíle by měly být rozhodující pro usměrňování podnikatelského procesu uvádí Pevná (2017). Jako základní, strategický finanční cíl podnikání, a tím i základní cíl podnikání vůbec, se dnes zdůrazňuje nikoli zisk, ale maximalizace hodnoty firmy pro její vlastníky – maximalizace shareholder value (Marek, 2009):

$$TH = \sum_{i=1}^n THM_i \quad (1)$$

kde:

TH je tržní hodnota podniku,

THM_i je tržní hodnota podílu na majetku podniku i-tého vlastníka,

n je počet vlastníků.

3.2.3 Finanční analýza podniku

Finanční analýza představuje významnou součást finančního řízení podniku, neboť poskytuje managementu zpětnou vazbu a umožňuje odhalit případné poruchy ve finančním hospodaření (Hrdý & Krechovská, 2016). Hlavním účelem finanční analýzy je vyjádřit majetkovou a finanční situaci podniku a připravit podklady pro interní rozhodování managementu podniku. Základními požadavky kladenými přítom na finanční analýzu jsou její komplexnost

a soustavnost provádění. Finanční analýza představuje systematický rozbor dat obsažených především ve výkazech finančního účetnictví a zahrnuje v sobě hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek (Růčková, 2015). Cílem finanční analýzy je rovněž posoudit finanční zdraví podniku.

Finanční situaci podniku se rozumí finanční výkonnost, která je měřena hlavně pomocí ziskovosti (rentability), a finanční pozice podniku, v níž se odráží finanční rizika spojená se způsobem financování podniku.

Pojem finanční zdraví vyjadřuje uspokojivou finanční situaci podniku. Za finančně zdravý podnik lze považovat takový podnik, který je schopen trvale dosahovat takové míry zhodnocení vloženého kapitálu, která je požadována investory vzhledem k riziku daného druhu podnikání. Finanční zdraví závisí tedy především na výkonnosti (rentabilitě) s přihlédnutím k riziku. Finanční zdraví je v zásadě ovlivňováno likviditou a rentabilitou (Grünwald & Holečková, 2007).

Opakem finančního zdraví je finanční tíseň, kdy podnik má již vážné problémy s likviditou a často je nutné provést zásadní zásahy v oblasti financování podniku (Hrdý & Krechovská, 2016).

Pro úspěšné provedení finanční analýzy v podniku je nutné získat a používat kvalitní a komplexní vstupní údaje. Základním zdrojem dat pro finanční analýzu jsou účetní závěrka, tzn. rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích (cash flow) či výkaz o změnách vlastního kapitálu. Informace dále lze čerpat např. z přílohy k účetní závěrce či vnitropodnikového účetnictví. Finanční analýzu lze podle potřeby podniku provádět dvěma přístupy: fundamentální analýzou (vychází z ekonomických znalostí a zkušeností analytika) a technickou analýzou (opírá se o používání matematických a statistických postupů). Není možné hodnotit výsledky technické analýzy bez fundamentálních znalostí, jsou často používány oba přístupy najednou (Hrdý & Krechovská, 2016).

Metody finanční analýzy se člení dle toho, zda analyzují přímo položky účetních výkazů (metoda absolutní) s využitím absolutních (extenzivních) ukazatelů, či vychází ze vztahu dvou různých položek a jejich číselných hodnot (metoda relativní) s využitím relativních (intenzivních) ukazatelů. Absolutní ukazatele vyjadřující určitý jev bez vztahu k jinému jevu, představují údaje z účetních výkazů.

Dělíme je na stavové (uvádějí údaje o stavu k určitému časovému okamžiku – např. stav majetku podniku) a tokové (podávají informace o změně ukazatelů za určité období, jsou závislé na délce období, např. náklady a výnosy).

Relativní ukazatele vyjadřují vztah dvou různých jevů zjištěných z účetních výkazů.

Nejvýznamnější roli hrají poměrové ukazatele, které jsou podílem dvou absolutních stavových nebo tokových ukazatelů.

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Dávají do vzájemných poměrů jednotlivé položky či skupiny položek uvedené ve výkazech, které spolu určitým způsobem souvisejí (ukazatele rentability, ukazatele aktiv, ukazatele likvidity, ukazatele zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu) (Hrdý & Krechovská, 2016).

Je maximalizace zisku projevem finančně úspěšného podnikání? Stejně jako každá jiná činnost, i podnikání by mělo mít nějaký cíl. Co je cílem podnikání? Z definice pojmu živnost v zákoně č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, jakožto i z definice pojmu podnikatel v NOZ vyplývá, že účelem podnikání je dosažení zisku, rozdílu mezi výnosy a náklady. Výnosy jsou peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností. Náklady představují peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů. Pokud by tedy bylo účelem podnikání dosažení zisku, pak by se úspěšnost podnikání dala měřit na základě výše kladného rozdílu mezi výnosy a náklady – čímž vyšší by tento kladný rozdíl byl, tím lépe (Čížinská, 2018).

I neoklasická teorie „firmy“ (škola Alfreda Marshalla) předpokládá, že výrazem racionálního chování podniku je snaha maximalizovat zisk. Zisk se maximalizuje generováním tak velkého rozsahu produkce, při němž se mezní náklady rovnají ceně.¹³ Problémem neoklasického pojetí je, že v praxi tyto předpoklady zpravidla nejsou naplněny, takže se podniky předkládaným způsobem nechovají a zisk nemaximalizují, a to ze spousty důvodů zdůrazňuje Čížinská (2018).

¹³ Hlavní předpoklady neoklasické teorie:

- Vlastník podniku svůj podnik i řídí a je jehom manažerem.
- Ekonomické subjekty se snaží maximalizovat své kriteriální funce, rozhodují se v souladu s preferencemi, sledují vlastní zájmy a snaží se maximalizovat osobní prospěch.
- Informace jsou dokonalé, všichni k nim mají přístup.
- Interní struktura podniku je homogenní, neexistují zájmové skupiny, které by sledovaly protichůdné cíle, případně v podniku není nikdo, kdo by měl dostatek prostředků a možností, aby mohl dosáhnout jiného cíle než maximalizace zisku.

Často je vlastnictví separováno od řízení. Je možný konflikt zájmů manažera a vlastníka. Vlastník nemá tolik informací co manažer (asymetrické rozdělení informací). Pokud by vlastník chtěl být o činnosti manažera dokonale informován (příp. pokud by chtěl vlastník konfliktu zájmů zamezit vhodnou stimulací manažerů), musel by vynaložit vysoké agenturní náklady. Jak v této problematické, konfliktní a informačně asymetrické situaci poznat, že manažer pracuje správně a jím řízený podnik naplňuje svůj základní finanční cíl? Z tohoto hlediska mají lepší vypovídací schopnost relativní ukazatele ziskovosti (rentability) vložených zdrojů, mezi které patří rentabilita aktiv (zisk / aktiva), rentabilita vlastního kapitálu (zisk / vlastní kapitál) či například rentabilita tržeb (zisk / tržby), uvádí Čížinská (2018).

Analýza rentability neboli ziskovosti se zaměřuje na schopnost podniku generovat výsledek hospodaření. Do čitatele ukazatelů rentability je dosazována vybraná kategorie výsledku hospodaření EBITDA¹⁴, EBIT¹⁵, EBT¹⁶, EAT¹⁷ či NOPAT¹⁸) a ve jmenovateli vybraná položka (či položky) pasiv nebo tržby.

Typické ukazatele rentability podle Čížinské (2018) jsou následující:

$$\text{Rentabilita aktiv (return on assets, ROA)} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celková aktiva}} \quad (1)$$

$$\text{Rentabilita vloženého kapitálu (return on capital employed, ROCE)} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Pasiva - krátkodobé neúročené závazky}} \quad (2)$$

$$\text{Rentabilita investovaného kapitálu (return on invested capital, ROIC)} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Pasiva - krátkodobé neúročené závazky - neoperační aktiva}} \quad (3)$$

¹⁴ EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) – zisk před zdaněním, nákladovými úroky, odpisy a amortizací.

¹⁵ EBIT (Earnings before interest and taxes) – zisk před zdaněním a nákladovými úroky.

¹⁶ EBT (Earnings before taxes) – zisk před zdaněním.

¹⁷ EAT (Earnings after taxes) – zisk po zdanění.

¹⁸ NOPAT (Net operating profit after tax) – čistý operační zisk po dani.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (\text{return on equity, ROE}) \quad (4)$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celkové tržby}} \quad (\text{return on sales, ROS}) \quad (5)$$

Dle Čížinské (2018) interpretace výše uvedených ukazatelů je omezená problémem souvisejícím s účetními (a tedy nereálnými) hodnotami vlastního kapitálu, které vstupují do jmenovatele většiny ukazatelů rentability.

Rentabilita aktiv zobrazuje, do jaké míry se daří společnosti z dostupných aktiv generovat zisk určité kategorie a kolik peněžních jednotek dané kategorie zisku bylo vytvořeno z každé jedné peněžní jednotky vložených zdrojů financování. Čítec ukazatele ROA není pevně stanoven. Pokud například analytik chce posoudit provozní výkonnost podniku bez ohledu na způsob financování a bez ohledu na způsob odepisování dlouhodobého majetku, může do čitatele dosadit provozní výsledek hospodaření před odpočtem odpisů či zisk kategorie EBITDA.

Rentabilita vloženého, resp. investovaného kapitálu zpravidla v čitateli pracuje s provozním výsledkem hospodaření, který ovšem musí být upraven tak, aby zobrazoval reálnou provozní výkonnost podniku. Zpravidla se tedy pracuje se ziskem kategorie EBIT, NOPAT či KPVH (korigovaný provozní výsledek hospodaření). Rozdíl mezi rentabilitou ROCE a ROIC spočívá v úpravě jmenovatele tak, aby zobrazoval skutečně investovaný, nikoliv veškerý vložený kapitál do podnikání. Položkou, která tyto dvě kategorie kapitálu odlišuje, jsou takzvaná neoperační neboli neprovozní aktiva, tedy majetek, který je sice využíván v podnikání, ale není nutný pro zajištění jeho provozuschopnosti (typickým příkladem jsou nadbytečné peněžní prostředky). K vyčíslení investovaného kapitálu se podrobněji vyjadřuje Mařík a kol. (2018).

Rentabilita vlastního kapitálu vyčísluje, kolik peněžních jednotek výsledku hospodaření připadá na jednu peněžní jednotku vloženého vlastního kapitálu v účetní hodnotě. Pro účely výpočtu rentability vlastního kapitálu vychází nejčastěji z výsledku hospodaření po zdanění¹⁹. Ukazatel rentability tržeb říká, kolik peněžních jednotek výsledku hospodaření určité kategorie (používá se provozní výsledek hospodaření, NOPAT, KPVH, EBIT či EAT) připadá na jednu peněžní jednotku tržeb.

3.3 Ekonomické řízení nestátních neziskových organizací a jeho ukazatele

NNO jsou charakterizovány jako takové organizace, které nevytvářejí zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele. Zisk sice mohou vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání (Neziskovky, 2014). Neziskový sektor je sektor, v němž organizace a instituce nejsou primárně založeny za účelem dosahování zisku. Na rozdíl od komerčních organizací, cílem NNO není vytváření a rozdělování zisku mezi vlastníky, ale přímá produkce užitku. NNO však mohou zisk vytvářet a mohou i podnikat. Zisk se však musí použít na rozvoj NNO.

Pelikánová (2016, s. 15) dodává, že „*NNO je jednotka vytvořená za účelem výroby výrobků a poskytování služeb a výroby výrobků, ale zároveň její status nedovoluje, aby tato produkce byla pro osoby, které ji založily, řídí nebo financují, zdrojem příjmů, zisku nebo finančních výnosů*“.

Naplnění poslání NNO vyžaduje finanční zdroje (Dvořáková & Macková, 2014). Jde o klíčovou otázku, a proto NNO musí vytvářet strategii vedoucí k dlouhodobému (v optimálním případě trvalému) zajištění finančními zdroji. Tvorba strategie znamená, že se NNO programově obrací na subjekty, které, přestože většinou nejsou příjemci služeb NNO, se chtějí ve větší či menší míře podílet na jejím poslání. Pro NNO je důležité, aby sympatizující subjekty správně pochopily poslání a cíle organizace. Důležitost tohoto pochopení vzrůstá vzhledem k sílicímu „konkurenčnímu“ prostředí, ve kterém se NNO

¹⁹ To je logické, neboť vlastníka (poskytovatele vlastního kapitálu) zajímá jeho potencionální odměna (dividenda, podíl na zisku) po úhradě nákladů požadovaných všemi stakeholdery (dodavatelé a zaměstnanci – provozní náklady, stát – daně, věřitelé – úroky).

pohybují. Nezbytný je vícezdrojový charakter financování NNO, roste význam koalic, které NNO vytvářejí z důvodu stabilizace svých zdrojů (Boukal & Vávrová, 2007; Krechovská, 2013; Krechovská 2015). Úkolem managementu je rovněž zajištění vhodného účetního programu pro NNO v kontextu velikosti a rozsahu činností organizace se znalostí specifických potřeb (Bourgeois, 2003).

Ekonomické řízení NNO představuje cílené usměrňování činnosti organizace zaměřené na podporu, dodržování a dosažení hlavních cílů NNO, a to s hospodárným využitím věcných, finančních a lidských zdrojů.

Ekonomické řízení je orientováno na cíle; je zaměřeno na slabá místa; je zaměřeno na aktivity; rozvíjí nepřetržitě analytické procesy v důsledku permanentního porovnávání plánu se skutečností; je zaměřeno na budoucnost; řízení nežije ze správného plánování, ale z nesprávného).

Úkolem ekonomického řízení je účinně a efektivně řídit NNO k naplnění svého hlavního poslání NNO, ekonomické stability a rozvoje NNO.

3.3.1 Principy financování NNO

Financování NNO je v mnohých oblastech unikátní a inovativní, což je dáno skutečností, že v sobě zahrnuje velké množství ekonomických, sociálních, finančních, společenských i marketingových prvků, uvádí Šebo (2002).

Mezi základní principy financování NNO patří (Krechovská a spol, 2018):

- A. vícezdrojovost;
- B. samofinancování;
- C. fundraising jako způsob získávání prostředků;
- D. neziskové rozdělování zdrojů;
- E. daňové úlevy.

A. Vícezdrojovost

Krechovská a kol. (2018, s. 41) uvádí: „*Základním principem financování NNO je vícezdrojovost, tzn. zajištění nezávislosti na jednom zdroji financování. Důvodem pro daný způsob financování je obava ze selhání zdroje příjmů a také možnost získat prostředky z rozličných zdrojů, často různými formami. Důležitou roli zde hrají donátoři, kteří vystupují v roli externích dárců*“. Obecně lze konstatovat, že jak široká je škála působnosti NNO, tak rozdílné jsou i možnosti finančního zabezpečení vlastní činnosti.

Diverzifikace zdrojů by měla být tak široká, aby NNO nebyla závislá jen na jednom zdroji. Zdroje peněz pro NNO podle Synka a kol. (2015) jsou: členské příspěvky a zápisné, veřejné rozpočty, nadace a nadační fondy, firemní dárcovství, individuální dárcovství, loterie a sázkové hry a hospodářská činnost organizací. NNO mohou získávat zdroje financování z různých forem, může se jednat o finanční zdroje, ale též o zdroje nefinanční (např. věcné dary, know-how či dobrovolnictví). Dobrovolná práce členů je důležitým faktorem, který činí NNO konkurenceschopnými vůči komerčním organizacím v mnoha oblastech. Jedná se o typický nepeněžní zdroj specifický pro NNO.

Lze rozlišovat i různé způsoby získávání finančních zprostředků, a to buď z vlastních, nebo cizích zdrojů (Kuvíková, 2004; Majdúchová, 2004). Původ získaných prostředků se liší – může se jednat o zdroje domácí či zahraniční, rozličný může být i financující subjekt – individuální, dárci, veřejná správa, mezinárodní instituce, soukromoprávní NNO apod. (Stejskal a kol., 2012).

Kritéria rozdělení zdrojů financování (Pelikánová, 2016):

- ✓ dle charakteru zdroje: finanční zdroje (peněžní prostředky) a nefinanční zdroje (věcné dary, informace, dobrovolnictví),
- ✓ dle geografického původu zdroje: domácí (lokální) zdroje a zahraniční zdroje,
- ✓ dle prostředků organizace: interní zdroje (vlastní činnost) a externí zdroje (veřejné, individuální a soukromé zdroje),
- ✓ dle typu vlastnictví zdroje: veřejné zdroje (státní správa, samospráva, mezinárodní instituce, daňová asignace) a soukromé zdroje (individuální dárci, podnikatelé, nadace).

V praxi dochází k různým kombinacím více zdrojů financování - kombinaci veřejného financování s financováním z neveřejných zdrojů. Každá NNO se musí snažit o optimální

kombinaci dosažitelných finančních zdrojů, což právě naplňuje princip vícezdrojového financování.

B. Samofinancování

Samofinancování je jedním ze zdrojů finančních prostředků pro NNO, předpokládá vlastní činnost NNO, resp. vlastní podnikání NNO (Boukal & Vávrová, 2007; Svidronova & Vacekova, 2012). NNO využívající samofinancování se nesoustředí „jen“ na realizaci svého poslání, ale prostřednictvím dalších hospodářských činností si sama zajišťuje i prostředky k realizaci tohoto poslání.

Stejskal a kol. (2012) vymezují samofinancování z užšího (t.j. samofinancování jako hospodářská činnost NNO) a širšího pohledu (t.j. jakákoli divezifikace zdrojů v rámci NNO). Samofinancování podporuje nezávislost NNO. Jako velmi častá forma samofinancování se využívá prodej vlastních výrobků, poskytování služeb či příjmy z nájmu movitého či nemovitého majetku nebo též příjmy z členských příspěvků (Krechovská a spol, 2018). Tabulka 9 demonstruje předpoklady a požadavky k realizaci samofinancování NNO. Pokud je v NNO stanoven strategický cíl, že bude realizováno samofinancování, musí nejdříve management NNO zodpovědět, jestli jsou níže uvedené požadavky splněny. Teprve jestli v drtivé většině odpovědí zazní jednoznačné ano, může se samofinancování NNO realizovat a rozvíjet.

Tabulka 9: Předpoklady a požadavky k realizaci samofinancování NNO

Předpoklady a požadavky	Má jasně definované poslání.
	Toto poslání je vnitřně akceptováno všemi členy NNO od managementu po příležitostné dobrovolníky.
	Má jasně definovaný realistický strategický plán, který povede k realizaci stanoveného poslání.
	Má na vysoké odborné úrovni strategický plán rozpracovaný do systému efektivních programů.
	Je schopná pružně se přizpůsobovat měnícím se okolním podmínkám a zkonstatěle nelpí na dříve vymyšlených postupech.
	Má vzdělané členy, kteří již v dané oblasti nabyli dostatek zkušeností (nejsou vyloženi začátečníci a amatéři).
	Má silný a pevný management, který nepřipustí, aby NNO byla pouhým trvalým diskusním klubem.
	Je schopna měřit výsledky své činnosti.
	Má průhledné, poctivě vedené účetnictví.
	Působí v stabilním politickém a právním prostředí, které spíše spolupracuje, než hází klacky pod nohy.
	Má dobré vztahy se státní správou a podnikatelským sektorem.
	Má dostatek dalších finančních zdrojů pro svou činnost (samofinancování nemůže být jediným způsobem jak získat finanční prostředky, u NNO je ho nutné chápat spíše doplňkově).

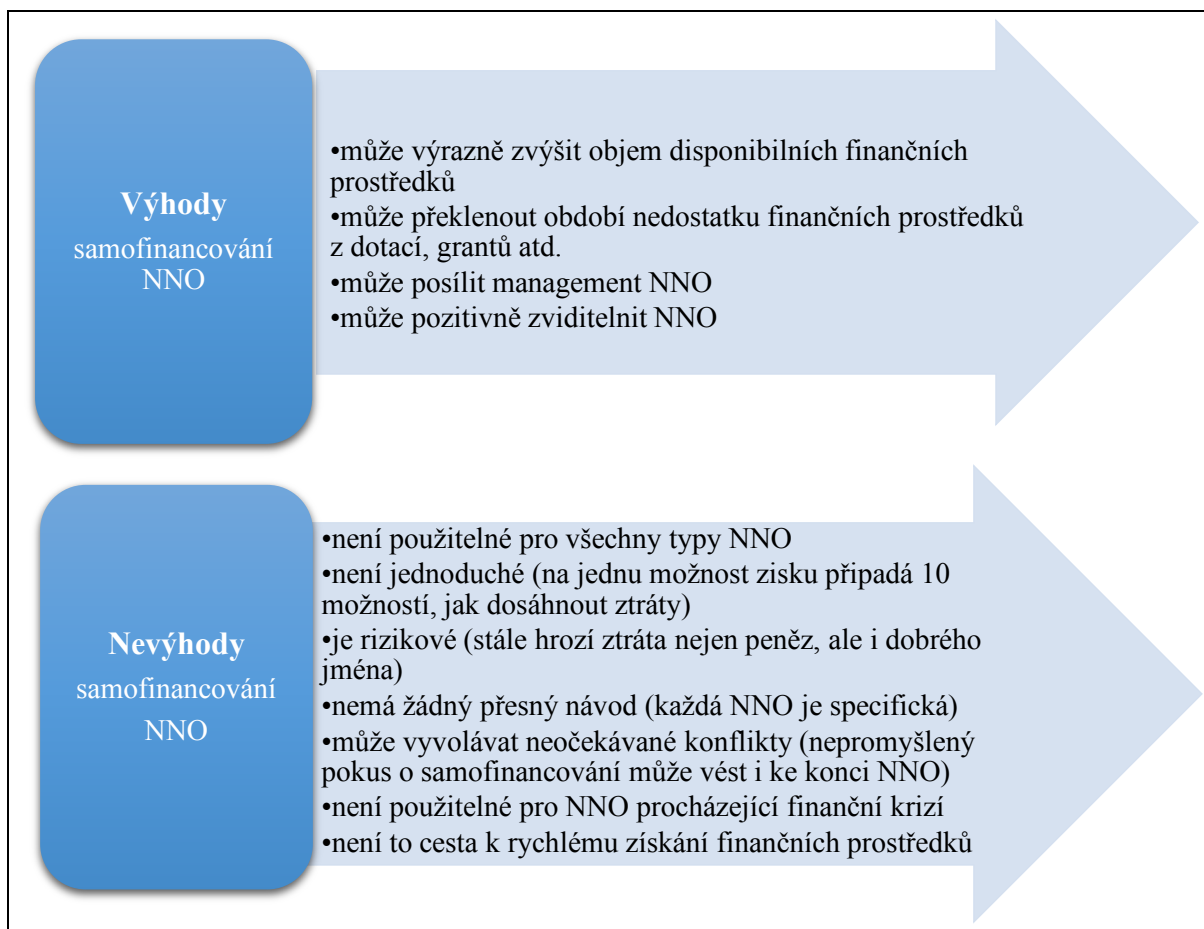
Zdroj: vlastní zpracování podle Boukala a Vávrové (2007)

Samofinancování jako specifická cesta NNO k finančním prostředkům má své výhody i nevýhody, které ukazuje obrázek 11.

Existují NNO, které jsou schopny se na 100 % samofinancovat, ale také organizace zcela závislé na vnějších zdrojích, jako jsou dary a příspěvky (Synek a kol., 2015). Platí zde zásada, že NNO, které vlastní poměrně rozsáhlý majetek, jsou schopny se samofinancovat více než NNO, které majetek nevlastní²⁰.

²⁰ Například tělovýchovná organizace SOKOL je tradičně schopná se z velké části samofinancovat.

Obrázek 11: Výhody a nevýhody samofinancování NNO



Zdroj: vlastní zpracování podle Boukala a kol. (2013)

Existují NNO, které jsou schopny se na 100 % samofinancovat, ale také organizace zcela závislé na vnějších zdrojích, jako jsou dary a příspěvky (Synek a kol., 2015). Platí zde zásada, že NNO, které vlastní poměrně rozsáhlý majetek, jsou schopny se samofinancovat více než NNO, které majetek nevlastní²¹.

C. Fundraising jako způsob získávání prostředků

Příjmy z vlastní činnosti jsou často u NNO nedostatečné k efektivnímu a kvalitnímu fungování, proto se hojně využívá „fundraising“.

Dříve se pojem fundraisingu ještě nepoužíval, používalo se české slovo mecenáš. Boukal a kol. (2013, s. 25) k tomu uvádí: „Sdružování zaměřené k veřejně prospěšnému účelu má

²¹ Například tělovýchovná organizace SOKOL je tradičně schopná se z velké části samofinancovat.

tisíciletou tradici a docházelo k němu ve všech typech společenského uspořádání. Sdružování bylo zároveň doprovázeno nutností zajištění zdroji potřebnými k naplnění účelu sdružení.“ Nejvíce šlo o bohaté měšťany, kteří zakládali fundace a chtěli podpořit nadané umělce své doby. Gaius Cilnius Maecenas (70-8 př. Kr.), jenž položil základ českému slovu mecenáš, se touto „fundraisingovou činností“ proslavil (Boukal a kol., 2013).

Fundraisingové aktivity jsou doložitelné i v Bibli, konkrétně v listech sv. Pavla. V prvním listu Korintským v 16. kapitole sv. Pavel konkrétně píše: *„Pokud jde o sbírku pro církev v Jeruzalémě, dělejte to podle pokynů, které jsem dal církvím v Galacii. V první den týdne nechť každý z vás dá stranou, co může postrádat, aby sbírka nezačala teprve tehdy, až k vám přijdu. Až budu u vás, vyšlu ty, které doporučíte, s průvodními listy, aby donesli dar vaší vděčnosti do Jeruzaléma.“* (Bible, 1Kor 16,1-3).

Jedná se o oslovení křesťanských obcí v Korintu (na jiných místech také v Římě a Galacii), aby vykonali sbírku ve prospěch jeruzalémských křesťanů, kteří trpěli hmotnou nouzí. Jako formu oslovení apoštol Pavel zvolil osobní dopisy, v nichž vysvětlil konkrétní situaci potřebných, vyzval k solidaritě a popsal i způsob vykonání sbírky a předání prostředků. Bible přináší krásné svědectví sbírkových aktivit mezi chudými křesťany pronásledovanými tehdejší většinovou společností. Takových záznamů však není mnoho (Boukal a kol., 2013).

Kategorie „fundraising“ byla přímo poprvé vyslovena v USA koncem 40. let v souvislosti se systematizací „fundraisingových“ aktivit charitativních organizací na federální úrovni. V roce 1956 vyšla první dvě čísla bulletinu Fund Raising Bulletins a v roce 1958 vznikl první registr NNO (Boukal a kol., 2013).

Pojem fundraising je složen z anglických výrazů fund, tj. zásoba, rezerva, kapitál, ... a to raise tj. pozvednout, zřídit, opatřit, ... (raise money – sehnat peníze).

Boukal a kol. (2013, s. 34) navrhuje definici fundraisingu jako „pěstování fondů“, což *„představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které NNO potřebuje k realizaci svého poslání prostřednictvím jednotlivých projektů. Jde o průběžnou plánovanou činnost naplňující finančně-ekonomickou strategii NN s cílem zajistit zdroje v potřebné výši a struktuře. Důležitým rysem fundraisingu je jeho systematickost a širě zahrnující jak finanční, tak nefinanční zdroje.“*

Na fundraising je možné pohlížet jako na „vědu“, jak druhé motivovat k dobrým skutkům, přesvědčit je, že peníze nejsou všechno a dát jim možnost darovat i svůj čas, zájem, důvěru.

Fundraising je aktivní činnost NNO za účelem získávání vnějších zdrojů. Oslovují se dárci a budují se s nimi vztahy – nejlépe dlouhodobé. Nemusí se jednat jenom o finanční prostředky, ale i o věcné dary, know-how, informace, předání zkušeností apod. Může se tedy jednat o hmotné i nehmotné zdroje.

Pelikánová (2016, s. 38-39) dodává, že „*fundraising nesouvisí pouze s finanční stránkou podpory projektu, ale poskytuje dárci i pocit začlenění, participace a měl by mu přinášet především dobrý pocit, který souvisí se samotným historickým základem fundraisingu. Ten úzce souvisí s filantropií, která je sama souborem činností, které vedou k podpoře dalších osob za účelem dosažení vyšší kvality života jedince i společnosti. Je a i v minulosti bylo otázkou prestiže, když majetní lidé uplatňovali filantropii například poskytováním almužen nebo přispíváním na různé organizace jako sirotčince nebo vzdělávací instituce. V Čechách má tedy filantropie velmi zakořeněnou tradici a fundraising se dá považovat v dnešní době za jejího následovníka*“.

Fundraising není jen získávání peněžních prostředků potřebných k přežití, ale jde především o získávání důvěry a s tím související stabilitu a udržitelnost NNO. Důležitou roli hraje schopnost oslovit a přivést NNO další nové členy, příznivce a přátele. Jak uvádí Moore (2000), rozumné využívání externích a dárcovských vztahů je často důležitou součástí strategie NNO. Ke zvýšení příjmů a rozšíření služeb se stále více používá v NNO internet, který je významným nástrojem rovněž při webových fundraisingových kampaních.

Skotský konzultant fundraisingu Finlay Craig a Dick Cook, ředitel organizace Social Work Community Outreach Service, která je součástí Fakulty sociální práce marylandské univerzity, tvrdí, že „*fundraising je zapojení ostatních do toho, o co Vám jde, způsobem, který jim usnadní Vás sponzorovat. Řada lidí se chce více zapojit, ale nemají čas. Peníze jsou nejjednodušší způsob, jak ukázat zájem. A fundraising je nabídka konkrétních možností, na co a jak je věnovat*“ (Šobáňová, 2010, s. 8).

Fundraising je proces, který se společně s public relations (PR), marketingem a lobbingem podílí na kvalitě interních a externích vztahů. Přímo ovlivňuje značku, dobré jméno a image organizace (Šedivý, 2012).

Ledvinová (2013) předkládá tři základní pravidla úspěšného fundraisingu: Přesvědčit druhé může jen ten, kdo je sám přesvědčený! Nezáskáváme peníze, ale člověka! Musíme žádat!

Lidé přispívají finančním obnosem nebo jiným způsobem tehdy, když:

- vědí přesně, na co budou jejich peníze použity,
- vědí, že jim bude za jejich čin poděkováno,
- jsou osobně zainteresovaní na výsledku podpořené aktivity,
- vidí příklad v ostatních,
- vědí, že budou viditelně spojováni s úspěšným projektem,
- vidí, že podpořená organizace má nadšení a odhodlání a že nepochybně získá peníze i od ostatních.
- mohou si být jistí, že budou pravidelně informováni o rozvoji organizace.

Fundraising je typický pro NNO. Jedná se o oslovování dárců, které by mělo ideálně vyústit ve spolupráci dlouhodobého charakteru a v partnerství. V praxi vidíme, že ti, kteří se začínají věnovat fundraisingu, se z počátku cítí jako žebráci, kteří chodí s prosíkem a žádají.

Fundraisingem ale naopak nabízíme lidem možnost podílet se na realizaci smyslu organizace, na naplňování poslání. A to není málo. Fundraising má kromě financí další aspekty jako poskytování know-how, znalostí, zkušeností, informací, využívání dobrovolnické práce apod.

Pravidla Fundraisingu:

První pravidlo: Fundraising je o tématech - fundraising není o penězích (Kroupa, 2006). Smyslem existence neziskové organizace není ona sama, ale téma nebo otázka, kterou se zabývá, její poslání, služba, kterou nabízí. Stejně tak neshání peníze pro sebe, ale pro své poslání, proto fundraising není o penězích, ale o tématech.

Druhé pravidlo: Fundraising v kontextu vzdělávání - fundraising a vzdělávání jdou ruku v ruce. Fundraising je jedinečná příležitost vzdělávat dárce. Když někoho požádáte, aby vám dal peníze, vždy se zeptá na co. V takové chvíli dárce zajímá, čím se zabýváte, na čem se může podílet, když se rozhodne vás podpořit. Dobrý fundraising vzdělává dárce a zároveň získává prostředky.

Třetí pravidlo: Fundraising v kontextu etiky - fundraising je etická disciplína. Jde o to, že se každá organizace, než se vůbec do fundraisingu pustí, musí domluvit a rozhodnout, od koho nepřijme nabízené prostředky. Žádný obecný návod nebo správné řešení neexistuje. Pro každou organizaci je nepřijatelné něco jiného. Je ale potřeba mít jasno a nalézt kompromis, který je přijatelný pro celou organizaci: od koho a za jakých podmínek nevezmete peníze. Příklady, kdy tak organizace neučinila a vracela získané peníze dárci, což je pro obě strany krajně nepříjemná záležitost a pro fundraisera neobyčejně frustrující zážitek, je nepočítaně.

Zbývající zásady jsou následující: lidé dávají lidem, fundraising je o získávání příznivců a přátel, nedostanete, oč nepožádáte, je vždy potřeba říkat dárcům pravdu, nesmíte zapomenout poděkovat. Nejde o to, získat peníze pro organizaci, ale lidi pro věc organizace, přivést do organizace nové členy, přátele, fandy a to tak, aby se z „fund-raisingu“ (fund – fond, objem financí) stal „friend-raising“ (friend – přítel, kamarád).

Tabulka 10 hodnotí jednotlivé metody fundraisingu vzhledem k různým skupinám dárců.

Ledvinová (2013) předkládá pořadí efektivnosti různých metod fundraisingu od nejméně účinné k nejúčinnější

- 1) Inzerce – nejméně účinná metoda. Kontakt mezi dárcem a organizací je anonymní. Osobu, kterou žádáme o podporu, nevidíme. Výhodou je, že najednou oslovíme velký počet lidí.
- 2) Pořádání akcí – kde se s potenciálním dárcem můžeme osobně setkat a pohovořit s ním. Většinou však, díky velkému počtu účastníků na akci, nemáme čas se dárci věnovat delší dobu. Kontakt je příliš krátký na navázání dlouhodobé spolupráce.
- 3) Poštovní kampaň – osobní kontakt je navázán pomocí dopisu. Bohužel tak nemůžeme dosáhnout stejného účinku jako při osobním jednání. Na druhé straně ovšem můžeme oslovit mnohem větší počet lidí.
- 4) Telefonická kampaň – s potenciálním dárcem můžeme osobně mluvit a tato komunikace má mnoho výhod osobního jednání "tváří v tvář". Při citlivém zacházení s hlasem můžeme dosáhnout velkého úspěchu. Zároveň telefonicky můžeme oslovit více lidí, než bychom stihli osobně navštívit.
- 5) Členství – má velkou výhodu dlouhodobého vztahu mezi dárcem a naší organizací. Je velmi užitečné s našimi členy udržovat pravidelný kontakt, setkávat se s nimi, napsat jim občas dopis nebo zatelefonovat.
- 6) Osobní setkání – „tváří v tvář“ je nepopíratelně nejúčinnější metodou fundraisingu. Můžeme při něm využít všech výhod osobní komunikace. Vyžaduje však důkladnou znalost principů úspěšného vyjednávání a dostatek zkušeností. Je časově nejnáročnější metodou ze všech výše jmenovaných.

Tabulka 10: Metody fundraisingu a základní skupiny dárců

Metody fundraisingu	Kategorie dárců				
	Nadace	Spolky, církve a jiné NNO	Podnikatelé, výrobní a obch. spol., banky aj.	Státní a místní správa	Jednotlivci, členové, příznivci, veřejnost
Vypracování projektu	základní metoda	pouze, je-li požadován	pouze, je-li požadován	základní metoda	většinou nevhodné
Nabídka prezentace a reklamy	pouze, je-li vyžadována jako součást projektu	někdy je vhodnou součástí nabídky	základní metoda, často je podmínkou	někdy je vhodnou součástí nabídky	často je vhodná a účinná
Benefiční akce	pouze jako doplněk projektu	základní metoda	základní metoda	pouze jako doplněk projektu	základní metoda
Telefonická kampaň	není vhodná	základní metoda	základní metoda	někdy vhodná jako nadstavba	základní metoda
Členská kampaň	není vhodná	účinná metoda	základní metoda	není vhodná	základní metoda
Osobní setkání	nezbytný doplněk k projektu	základní metoda	základní metoda	nezbytný doplněk k projektu	základní metoda
Odkaz majetku	není vhodná	může být účinná	může být účinná	není vhodná	základní metoda
Příspěvek zaměstnanců	není vhodná	může být účinná	základní metoda	může být účinná	není vhodná
Věcná podpora	vhodná metoda	základní metoda	základní metoda	nebývá účinná	základní metoda
Osobní pomoc	vhodná jako doplněk projektu	základní metoda	základní metoda	není vhodná	základní metoda
Sdílený marketing	nevhodná metoda	může být účinná	základní metoda	není vhodná	není vhodná
Obchodní vztahy	není vhodná	základní metoda	základní metoda	základní metoda	může být účinná

Zdroj: Ledvinová (2013)

D. Neziskové rozdělování zdrojů

Neziskové rozdělení zdrojů lze vysvětlit tak, že když NNO dosáhne zisku, nelze jej rozdělit mezi vlastníky či členy. Pokud NNO provozuje hospodářskou činnost, je třeba případný zisk z této činnosti použít na hlavní neziskovou činnost, a uhradit z ní náklady spojené s činnostmi sloužícími k naplňování poslání NNO.

Veškeré příjmy NNO musí být transparentní a musí být použity na úhradu výdajů činností, které souvisí s naplňováním cílů organizace. Není možné, aby byly použity na obohacení vlastníků nebo členské základny. Je-li dosaženo zisku z hospodářské vedlejší činnosti, tak ten musí být použit pro hlavní neziskovou činnost. Neziskovost je podepřena transparentností.

NNO, která veřejnost informuje otevřeně o své činnosti je považovaná za transparentní. NNO nese vůči veřejnosti, které nabízí své služby, zodpovědnost (Drucker, 1994; Wyatt ned.). Z tohoto důvodu by transparentní informace měli být jednoduše dostupné. Tomu nám může pomoci internet. Důležitost internetu pro transparentnost organizace zdůrazňuje i literatura z oblasti veřejné správy (Komárková a kol., 2008; Snellen 2005). Pro zvýšení důvěry v NNO je její přítomnost na internetu vhodná (Kenix, 2008). Z pohledu samotné NNO je transparentnost významná pro překonání přetrvávající nedůvěry veřejnosti. (Kenix, 2008; Sargeant, 2005).

Každá NO má celou řadu odpovědností – odpovědnost vůči svému poslání, svým zakladatelům, členům, klientům, dárcům, podporovatelům a veřejnosti. Rozhodování o transparentnosti staví NNO před otázky typu: čemu má aktivní otevřená komunikace sloužit? Co bude veřejnosti aktivně prezentováno? Podle odpovědí na výše uvedené otázky následně NNO volí nejúčinnější způsob prezentace a kanály komunikace (Pelikánová, 2016). Kritérium hospodárnosti a spolehlivosti je naplněno tehdy, když NNO se svěřenými prostředky hospodaří řádně a využívá je adekvátně k naplňování svého veřejně prospěšného poslání.

Podle Víta (2015) přímo zevnitř neziskového sektoru vznikají projekty hodnocení spolehlivosti:

Webový portál Daruj správně (www.darujspravne.cz), provozovaný Fórem dárců: projekt veřejnosti nabízí katalog prověřených NO, které lze následně podpořit přes webové stránky.

Známka kvality pro nadace a nadační fondy (www.donorsforum.cz), také provozovaný Fórem dárců: projekt se zaměřuje jen na hodnocení nadací a nadačních fondů.

Značka spolehlivosti (www.znackaspolehlivosti.cz) je pro celý neziskový sektor nejlépe propracovaný projekt provozovaný AVPO ČR. Dle Víta (2015) jako jediný v ČR nabízí nezávislé komplexní hodnocení organizace založené na zveřejněné a standardizované metodice. Proces hodnocení usilující o Značku spolehlivosti má tři fáze: Vstupní analýzu (nezávislí experti zprvu posoudí, zda jsou splněna základní kritéria pro udělení značky spolehlivosti. Jedná se o vstupní filtr. Druhá fáze je podrobné hodnocení, které se týká poslání, cílů a hodnot NNO; správy, řízení a vnitřní kontroly; fundraisingu a vztahů s veřejností; finančního řízení a hospodaření a transparentnosti vůči veřejnosti. Třetí fáze je posouzení

Radou pro hodnocení spolehlivosti. Znamka spolehlivosti je udělována na dobu tří let a po tomto období je organizace znovu přehodnocena.

E. Daňové úlevy

Daňové úlevy se týkají jak daní NNO tak donátorů. Máme tyto základní daňové režimy pro toky finančních prostředků (Pelikánová, 2016):

- osvobození finančních toků NNO od daní – např. osvobození určitých příjmů, osvobození od majetkových daní, osvobozené příjmy z hlediska DPH,
- úlevy na daních NNO – z vypočtené daně z příjmu je možnost uplatnit snížení daňové povinnosti (např. mnohé NNO zaměstnávají zdravotně postižené občany a dávají jim tak prostor k uplatnění na trhu práce).
- úlevy na daních donátorům – přispěvatelé mají možnost uplatnit si výši daru jako nezdanitelnou část základu daně nebo odčitatelnou položku (a to v případě poskytnutí bezúplatného plnění na účely vymezené v zákoně o daních z příjmů, v platném znění, do stanovené výše),
- daňová asignace – jedná se o zvláštní daňový režim, kdy poplatník daně může poukázat část zaplacené daně konkrétní NNO (ČR tuto možnost nemá právně zakotvenu) uvádí Stejkal a kol. (2012).

3.3.2 Finanční zdroje NNO

Způsoby financování určují, jak se poskytují zdroje financování NNO, definují vztah mezi financujícím a financovaným subjektem. Jde o tyto způsoby financování:

- Výkonové financování – finance se poskytují po provedení naplánovaných aktivit poté, co je poskytovatel vyfakturuje.
- Globální financování – známé taky jako „lump sum“ financování, je založeno na poskytování dopředu určeného objemu financí na komplexní zabezpečení služeb NNO.
- Účelové financování – prostředky jsou účelově vázané, tj. mohou se použít pouze pro schválený projekt. Vše je sledováno položkovým rozpočtem, využití je obvykle možné v příslušném roce, pokud není stanoveno poskytovatelem jinak. Na konci roku následuje vyúčtování a závěrečná zpráva.

- Kombinované financování – k odstranění nevýhod jednotlivých způsobů, v praxi se jednotlivé uvedené způsoby kombinují (Pelikánová, 2016).

Vícezdrojový charakter financování NNO je založen na optimální kombinaci veřejného financování s financováním z neveřejných zdrojů.

Veřejné financování zabezpečují instituce státní správy (ministerstva) a samosprávy. Jedná se o financování z veřejných rozpočtů v rámci státní dotační politiky. Charakter státní dotační politiky je zásadní informací pro neziskové organizace z hlediska optimalizace jejich dosažitelných finančních zdrojů. NNO se ovšem nesoustředí pouze na dotace. Možnosti veřejných zdrojů jsou širší a zahrnují: zdroje související se zadáním veřejné zakázky, zdroje vyplývající ze smluv o poskytování služeb, zdroje poskytované na základě zákona (tento okruh se týká církevních organizací, veřejných a soukromých škol a politických stran), ostatní (většinou výjimečné) zdroje (např. Nadační investiční fond).

Finance z neveřejných zdrojů poskytují individuální dárci (tuzemští i zahraniční), firemní dárci, tuzemské i zahraniční nadace. Jak uvádí Bryce (1992) a Moore (2000), také moderní informační technologie napomáhají organizaci k získávání zdrojů na její činnost a na její finanční udržitelnost.

Finanční zdroje NNO mohou být vlastní zdroje, cizí zdroje a potenciální zdroje.

1. Vlastní zdroje – vznikají vlastní činností a nazývají se také zdroji samofinancování. Jedná se např. o členské příspěvky, příjmy z výkonu hlavní činnosti²², příjmy z hospodářské činnosti²³ a podnikání.

Členské příspěvky jsou základním příjmovým zdrojem ve spolcích. Výše podílu členských příspěvků spolků na celkových příjmech může být různá. Obecně platí, že s čím vyšší hodnotou majetku spolek hospodaří, tím je podíl členských příspěvků nižší. Ve vzájemně

²² NNO mohou prodávat různé výrobky, např. z chráněných dílen či podobných programů. Jedná se např. o pohlednice, květináče, hrnky, hračky, polštáře. Mezinárodní organizaci UNICEF (UNICEF, 2017), která nabízí školní batohy, fotbalové míče. Jiný příklad může být Ekodomov, z. s. (Ekodomov, 2017), který v ekoobchodu prodává např. biodegradabilní sáčky a pytle apod. Poskytování služeb v rámci samofinancování je další možností, jak zvýšit příjmy neziskové organizace. Může se jednat například o konzultační a poradenské služby, služby stacionáře, půjčování pomůcek. Řada divadel půjčuje například kostýmy nebo je přímo šije. Ani tyto aktivity nejsou novinkou současnosti. Jako příklad lze z minulosti uvést Jedličkův ústav, který ve třicátých letech minulého století provozoval pro veřejnost truhlářskou dílnu, krejčovství, zahradnické služby a výrobu ručně vázaných koberců (Boukal a kol., 2013; JUS, 2017).

²³ Hospodářská činnost je významná především u vzájemně prospěšných organizací. Především je vázána na majetek. U mnohých spolků představují příjmy z doplňkové činnosti až 60 % jejich příjmů, avšak i náklady na tuto činnost bývají také nejvyšší. Zdanění doplňkové činnosti se provádí tak, že každá dílčí činnost musí být sledována odděleně a uznatelné náklady jsou jenom ty, které jsou s ní bezprostředně svázány. Přebytek z každé jednotlivé činnosti vstupuje do základu daně, a proto mnohé NNO na tyto činnosti zakládají s.r.o. (Synek a kol., 2015).

prospěšných organizacích s majetkem to může činit 5 %, u nemajetných se podíl může blížit až ke 100 % (Synek a kol., 2015). Každý člen organizace může přispívat v pravidelných intervalech předem stanovenou částkou. V rámci svého členství může jako „protihodnotu“ získávat určité výhody, slevy, aj. Tyto příjmy mají charakter stálého příjmu a dobře se plánují. Často však v rozpočtu netvoří důležitou položku. Slouží spíše jako jistý ale doplňkový zdroj, jen nelze použít na velké projekty a investice (Boukal a kol., 2013).

Členské příspěvky mohou být podle Pelikánové (2016) členěny:

- Z hlediska toku peněz: příspěvky přijaté, příspěvky placené.
- Podle účelu se přijaté příspěvky dále člení: příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami, členské příspěvky.
- Poskytnuté příspěvky se člení: příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami, členské příspěvky.

K tomu je třeba konstatovat, že dle ZDP, § 18a odstavec 2 jsou členské příspěvky předmětem daně. Následný § 19 odstavec 1 písmeno a) však od daně z příjmu osvobozuje členské příspěvky podle stanov, statutu, zřizovacích nebo zakladatelských listin, přijaté zájmovými sdruženími PO, profesními komorami s nepovinným členstvím, spolkem včetně odborových organizací, politickými stranami a politickými hnutími. Na druhou stranu ovšem pro plátce takového příspěvku nejsou tyto daňově uznatelným nákladem dle § 25 odst. 1 písm. zo) zákona o daních z příjmu. Podle těchto ustanovení je třeba posoudit, zda se určitého typu neziskové organizace osvobození od daně z příjmů týká a má-li ve zřizovací či zakládající či zakládací listině, statutu, stanovách ustanovení o členských příspěvcích. Pak by byly od daně osvobozeny. Členské příspěvky, které pod výše uvedená ustanovení nelze zařadit, dani z příjmů podléhají (Pelikánová, 2016).

2. Cizí zdroje – poskytovateli cizích zdrojů mohou být např. banky. To je však možné pouze tehdy, nabízi-li banky úvěrové produkty pro NNO. Před 10 lety ne všechny banky nabízely úvěry NNO, Česká spořitelna byla v nabídce úvěrových produktů pružnější než ČSOB. V současnosti je situace mnohem lepší a trh úvěrů se vztahuje i na NNO. NNO může tyto cizí zdroje získat na určitou dobu a po sjednané době je musí vrátit. Samozřejmě při tomto druhu financování musí vypůjčitel zaplatit úrok.

3. Potenciální zdroje popisuje Pelikánová (2016, s. 45) takto: „*Jde o nenárokové zdroje, které může obdržet NNO na základě žádosti nebo projektů od veřejných institucí nebo*

podnikatelských subjektů či jednotlivců. Finanční prostředky musí být většinou použity na schválený účel a na vybrané druhy nákladů. Pokud podpora netvoří celou část nákladů projektu či akce, NNO se musí určitou částí spolupodílet na nákladech. Po skončení musí být poskytovatel informován např. vyúčtováním a závěrečnou zprávou o využití prostředků. V praxi se setkáváme s tím, že různé instituce tyto prostředky pojmenovávají různými názvy. Je potřeba si vždy přečíst smlouvu o poskytnutí prostředků a na základě smlouvy rozhodnout, o jaký zdroj se jedná, protože každá z forem má své specifické daňové dopady.“

Potencionálními zdroji mohou být příspěvky ze zdrojů Evropské unie, dotace ze státního rozpočtu přímé a nepřímé, příspěvky od nadací a nadačních fondů, firemní dárcovství²⁴, firemní nadace a firemní nadační fondy, individuální dárcovství²⁵.

Bližěji k podnikání – základem je správné definování podnikání. Zákon č. 89/2012 Sb. – NOZ definuje nikoli podnikání samé, ale podnikatele coby osobu podnikající v § 420 odstavec 1 takto: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ Povaha činnosti coby podnikání/nepodnikání je posuzována zvlášť za každou činnost (není přítom vůbec rozhodné, jaký výsledek hospodaření (zisk nebo ztrátu) vykazuje organizace jako celek). Soustavnost se posuzuje především jako opak nahodilosti, nesmí se spojovat s určitou periodicitou. V NNO se mohou nacházet tyto příklady podnikání: poskytování reklamy (propagace), pronájem prostor, pravidelná organizace výstav, koncertů či obdobných aktivit za účelem zisku, pravidelná organizace vzdělávacích seminářů za účelem zisku, prodej nakoupených nebo vyrobených předmětů, pravidelná organizace zájezdů, táborů apod. za účelem zisku.

²⁴ Firemních nadací zřízených firmami (a.s. nebo s.r.o.) existovalo k roku 2002 přesně 39. Celkem rozdělily 74,9 mil. Kč, tj. asi 10 % z poskytnutých nadačních darů všech českých nadací. Více než polovina těchto nadací vykazovala jmění do 500 tis. Kč. Existovaly pouze dvě firemní nadace se jměním nad 50 mil. Kč. Firemních nadačních fondů bylo 49 a rozdělily dary ve výši 44,7 mil. Kč. Jedná se cca o 25 % všech darů nadačních fondů (Synek a kol., 2015).

²⁵ V ČR darovalo peněžité nebo věcný dar některé NNO téměř 47 %, např. veřejnými sbírkami (individuálním rozhodnutím). MV ČR registruje v současnosti více než 400 veřejných sbírek. Známé jsou sbírky obnošeného šatstva apod., individuální dary organizaci SOKOL od starých členů; ne vždy musí jít o peněžní dary (Synek a kol., 2015).
Důvody pro dárcovství mohou být: podpora komunity, ve které dárci žijí a podnikají; podpora specifických komunit (je to typické pro náboženské společnosti a církve); podpora rozvoje společnosti na poli umění, vědy, a tím možnost příspěvek celospolečenskému blahobytu; podpora zdraví a sociálního statusu na úhradu nových lékařských přístrojů, humanitární pomoc apod.; podpora tradice a vlastního společenského statusu (důvodem je např. u šlechtických rodů udržení tradice nebo snaha o medializaci vlastního darování).

NNO mohou podnikat, pokud nemají **omezení speciálním právním předpisem**. Tabulka 11 ukazuje přehled omezení podnikání speciálním právním předpisem.

Tabulka 11: Přehled omezení podnikání speciálním právním předpisem

Obecně prospěšné společnosti (OPS)	podnikání přípustné v rámci hlavní i hospodářské činnosti; účast na podnikání jiných osob je vyloučena
Ústavy	podnikání přípustné v rámci hlavní i hospodářské činnosti; na rozdíl od OPS má možnost účastnit se podnikání jiných osob, nesmí být pouze neomezeně ručícím společníkem
Spolky	podnikání přípustné pouze v rámci vedlejší činnosti; účast na podnikání jiných osob není omezena
Nadace	podnikání přípustné pouze v rámci vedlejší činnosti; je možný podíl na majetkových účastech, nesmí však být neomezeně ručícím společníkem korporace
Nadační fondy	podnikání přípustné v rámci hlavní i hospodářské činnosti
Sociální družstva	podnikání přípustné v rámci hlavní i hospodářské činnosti

Zdroj: Pelikánová (2016)

Zisk z hospodářské činnosti podléhá dani z příjmů, příjmy z podnikání jsou vždy předmětem daně. Celkové zdanění NNO však závisí na právní formě a činnostech NNO a samotné podnikání, tedy činnost za účelem zisku, nemusí vždy znamenat vysoké zdanění. NNO nejsou zakládány k hospodářské činnosti, hospodářskou činnost však nemají zakázanou a mohou ji provozovat s podmínkou živnostenského oprávnění. Možná by měly mít živnostenská oprávnění i k činnosti, ke které byly založeny, avšak provozují-li ji jako hospodářskou činnost, nikoliv hlavní. Rozsah hospodářské činnosti není omezen, ale bude-li hospodářská činnost rozsáhlá a činnost nezisková nepatrná, bude obtížné ji obhajovat (Krechovská a kol., 2018).

3.3.3 Finanční zdroje evidovaných právnických osob v ČR

CNS v ČR včetně jejich EPO mají shodné možnosti financování jako jiné fyzické a PO od orgánů spravujících veřejné rozpočty v následujících oblastech:

- v oblasti školství,
- při opravě, obnově a údržbě kulturních památek ve svém vlastnictví mají CNS stejné možnosti ucházet se o finanční prostředky z různých programů jako ostatní PO soukromého nebo veřejného práva, a to nejen z programů odboru památkové péče MK,

- v oblasti charitativní, sociální a zdravotní péče mají CNS stejné možnosti přístupu k finančním prostředkům na činnosti v daných oblastech jako ostatní PO soukromého nebo veřejného práva, a to nejen z prostředků Ministerstva práce a sociálních věcí a Ministerstva zdravotnictví.

CNS mají možnost požádat o grant na své kulturní a náboženské aktivity z programů spravovaných odborem církví MK ČR, o nichž je uvedena informace v sekci Granty a dotace (MK ČR, 2019). Souhrnný přehled finančních prostředků poskytnutých z rozpočtu odboru církví MK ČR na program kulturních aktivit v letech 2005 - 2012 v tisících Kč je uveden v tabulce 12. Z tabulky je možné vidět, že o finanční prostředky z programů spravovaných odborem církví MK ČR žádaly v letech 2005 - 2012 nejen CNS pro své nábožensko-kulturní aktivity, ale i občanská sdružení. Zkoumaná česká Koinonia žádá o granty a dotace z výše uvedených programů.

Tabulka 12: Přehled finančních prostředků z rozpočtu odboru církví MK ČR

Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Program kulturních aktivit CNS	2.293	2.276	3.200	4.168	2.741	4.367	2.913	2.208
Program nábožensko-kulturních aktivit OS	471	500	450	1.104	295	299	290	200
Celkem	2.764	2.776	3.650	5.272	3.036	4.666	3.203	2.408

Zdroj: MK ČR (2019)

Podle § 27 odstavce 4 ZOCNS tvoří příjmy CNS (i EPO) zejména:

- příspěvky fyzických a PO,*
- příjmy z prodeje a z pronájmu movitého, nemovitého a nehmotného majetku církví a náboženských společností,*
- úroky z vkladů,*
- dary a dědictví,*
- sbírky a příspěvky z části výtěžků podle zvláštního zákona²⁶,*
- půjčky a úvěry,*
- příjmy z podnikání nebo z jiné výdělečné činnosti,*
- dotace.*

²⁶ Zákon č. 37/1973 Sb., o veřejných sbírkách a o loteriích a jiných podobných hrách, ve znění pozdějších předpisů.

Česká Koinonia má své příjmy podle § 27 odstavce 4 ZOCNS a dle stanov české Koinonie její majetek a zdroje tvoří:

- a) přijímací poplatek složený una tantum členy sdružení, jehož výši každoročně stanoví řídicí výbor;
- b) povinné členské příspěvky, jejichž výši každoročně stanoví řídicí výbor;
- c) dary a projevy štědrosti;
- d) jakýkoli jiný čistý příjem předaný sdružení.

3.3.4 Finanční řízení NNO a jeho specifika

Důležitou součástí managementu NNO je finanční řízení. NNO nebude moci plnit svůj účel, pokud nebude disponovat dostatečnou výší kapitálu na svůj provoz, realizaci plánovaných projektů a plnění svého poslání. Finance představují základní předpoklad pro úspěšnou a dlouhodobou existenci NNO a díky financím je možné řídit další aktivity a směry vývoje NNO a rozhodovat se o nich. „*Finanční řízení NNO lze definovat jako ekonomickou činnost zabývající se zejména otázkou získávání potřebného kapitálu a peněžních prostředků z různých zdrojů financování a jejich efektivního využití za účelem plnění hlavního cíle a poslání organizace*“, uvádí Krechovská a kol. (2018, s. 55).

Při pohybu peněžních prostředků se NNO dostává do různých peněžních vztahů se svým okolím. Podle Valacha (1999, s. 14) finance zobrazují „*pohyb peněžních prostředků, kapitálu a finančních zdrojů, při němž se podnik dostává do různorodých kvalitativních a kvantitativních peněžních vztahů s ostatními podnikatelskými subjekty, zaměstnanci i státem*“.

Nedílnou součástí finančního řízení je finanční rozhodování. Rozhodujeme o výběru optimální varianty získávání peněžních prostředků, kapitálu a jejich užití z hlediska základních cílů NNO s přihlédnutím k různým omezujícím podmínkám a zájmům zúčastněných stran (stakeholderů). Omezující podmínky mohou vyplývat například z legislativních předpisů nebo právní formy NNO (Hrdý & Krechovská, 2016).

Dluhošová a kol. (2010) zdůrazňuje, že finanční řízení a finanční rozhodování má nezastupitelnou roli v rámci všech činností organizace, tedy i NNO. Konkrétní cíle, přístupy a používané nástroje finančního řízení vycházejí z typu NNO a fáze jejího vývoje. Každá fáze vývoje NNO má své specifické rysy a potřeby, které se projevují v různé potřebě kapitálu

a různé struktury peněžních toků. Jedná se o dynamickou činnost měnící se v čase, kdy je nutné řídit a usměrňovat jak strategické, taktické, tak operativní dimenze finančního řízení.

Strategické finanční řízení zajišťuje provázanost mezi cíli a zdroji NNO s ohledem na měnící se podmínky tržního prostředí v dlouhodobém časovém horizontu (2-5 let) a týká se organizace jako celku.

Taktické finanční řízení se odehrává v kratším časovém horizontu než strategické řízení, maximálně do 1 roku. Snaží se o podrobnější rozpracování a upřesnění strategických cílů do střednědobých, resp. ročních plánů. Hlavními činnostmi jsou zde plánování a tvorba plánovaných rozpočtů.

Operativní finanční řízení probíhá v krátkém časovém horizontu měsíců, týdnů až dnů. Je spojeno s běžným každodenním provozem NNO. Podstatou je konkretizace a rozpracování úkolů vycházejících ze strategického a taktického řízení do krátkých časových úseků (Krechovská a kol., 2018).

Finanční řízení NNO vykazuje oproti podnikům určitá specifika, která lze vidět už v samotném nastavení finančních cílů NNO v čase:

- A) Primární dlouhodobý cíl NNO je efektivní naplňování poslání, za jakým byla NNO zřízena (na rozdíl od podniků, kde je dlouhodobým cílem maximalizace tržní hodnoty firmy). Finanční řízení by mělo být nastaveno tak, aby směřovalo k tomuto strategickému cíli a zajistilo financování poslání NNO.
- B) Střednědobý cíl NNO je vykazování finanční stability a finanční soběstačnosti (autarkie) (na rozdíl od podniků, kde je střednědobým cílem maximalizace zisku). NNO tak bude moci dlouhodobě financovat realizaci svého poslání. Důležitou roli hraje optimalizace struktury zdrojů financování skládajících se jak z vlastních, tak z cizích zdrojů financování (viz následující podkapitola 3.3.3 – finanční zdroje NNO).
- C) Krátkodobým cílem finančního řízení je zajištění platební schopnosti NNO, která je předpokladem pro to, aby NNO mohla financovat své každodenní provozní potřeby, fungovat v obchodních vztazích a plnit účel své existence (stejný krátkodobý cíl je i u podniků), dodává Krechovská a kol. (2018).

NNO si vytyčí své cíle, následně přistoupí k formulaci způsobů, jimiž chce cílů dosáhnout. Stanoví si politiku (strategický plán), která určuje vedení organizace, co má a co nemá dělat

při sledování cílů. Strategický plán posiluje povědomí o systému hodnot, v němž NNO věří, tj. v její poslání - stanovení hlavní činnosti (určení i hospodářské činnosti).

Integrovanou součástí celkového strategického plánu NNO je finanční plán, který má následující funkce:

- sestavuje se za NNO jako celek a také za všechny její jednotlivé projekty,
- ukazuje, jak budou zabezpečeny aktivity a jednotlivé činnosti, které vedou k naplnění cílů,
- propojuje všechny aktivity s kvantifikovaným finančním cílem,
- vyjadřuje plán činností v peněžních jednotkách,
- navazuje na dosažené výsledky a na skutečnou finanční situaci.

Proces finančního řízení v NNO je vícefázový.

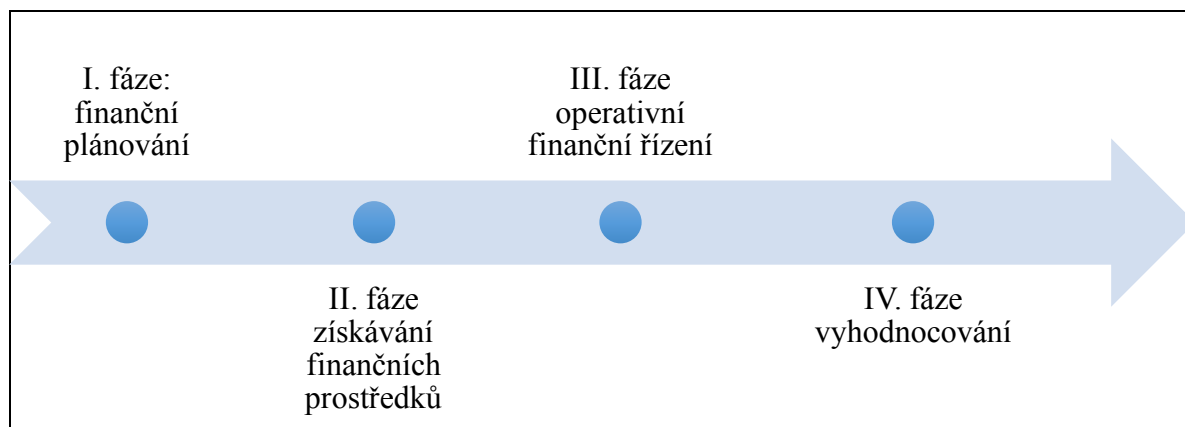
Finanční plánování spolu s tvorbou finančního plánu (rozpočtu) je první fází procesu finančního řízení v NNO, jedná se o plán aktivit a činností v peněžních jednotkách na určité období.

Druhá fáze je získávání finančních prostředků formou státních dotací, fundraisingu aj.

Třetí fází je hospodaření s finančními prostředky, tedy provádění konkrétních naplánovaných činností a aktivit směřujících ke splnění cílů a poslání organizace. V této fázi je podstatné krátkodobé finanční plánování do té míry, aby organizace měla neustále dostatek financí potřebných pro naplňování činností. Jedná se o tzv. operativní finanční řízení.

Poslední fází je **vyhodnocování**, vyhotovení finančních a účetních výkazů a nezbytná kontrola celého období. Vše shrnuje následující obrázek 12.

Obrázek 12: Fáze procesu finančního řízení NNO



Zdroj: vlastní zpracování podle Pelikánové (2016)

Plamínek a kol. (1996) uvádí tyto funkce finančního řízení NNO:

- zdůrazní roli plánovacího procesu pro efektivní činnost organizace, pomůže konkretizaci tohoto procesu a stanovení priorit při využívání zdrojů,
- napomůže integraci všech plánovacích činností tím, že poskytne celkový přehled o činnosti organizace a také o dopadu jednotlivých projektů na celek,
- napomůže efektivní týmové spolupráci, neboť se jedná o proces, který vyžaduje činnost všech zaměstnanců NNO,
- napomůže předejít případné finanční ztrátě – produktem finančního plánování jsou dokumenty závazné pro NNO, které přesně říkají, kolik zdrojů je k dispozici a jak mají být použity,
- sledováním nákladů v průběhu období pomůže minimalizovat plýtvání omezenými zdroji NNO,
- poskytuje určitou cestu, jak se vyrovnat s neočekávanými událostmi jak na straně nákladů, tak i výnosů,
- poskytuje velmi důležitý zdroj informací o výkonnosti a kvalitě činností NNO, zejména pro její vedení,
- v neposlední řadě zajišťuje evidenci potřebnou k dosažení finanční průhlednosti, ať už pro členy správní rady, sponzory, nebo i finanční úřad.

Finanční plánování je jednou z významných oblastí managementu NNO. Pro úspěšné a dlouhodobé fungování je třeba, aby NNO dobře naplánovala své činnosti a promítla je do finanční podoby. Základním nástrojem finančního plánování je rozpočet.

Zjednodušeně lze říci, že rozpočet je plán činnosti organizace na určité období vyjádřený v peněžních jednotkách. V rozpočtu NNO najdeme, kolik peněz bude potřebovat k zajištění své činnosti a z jakých zdrojů tyto peníze hodlá získat. Z této definice vyplývá velmi úzká návaznost na strategické plánování celé NNO, neboť nejdříve musíme vědět, jaké činnosti hodláme provádět, a teprve potom můžeme sestavovat rozpočet (Plamínek a kol., 1996).

Rozpočet je významným nástrojem operativního finančního plánování, je detailní finanční plán, který je sestaven pro jednotlivé projekty a pro celou NNO. Krátkodobé plánování v NNO je zaměřeno na tvorbu rozpočtu, práci s rozpočtem v průběhu roku a jeho zhodnocení. Rozpočet je souborem naplánovaných položek výdajů a příjmů členěných dle činnosti na

určité období nebo k plánované akci či projektu. Rozpočet může být stanoven jako vyrovnaný, přebytkový, deficitní (Pelikánová, 2016).

Několik důvodů podle Plamínka a kol. (1996), proč sestavovat rozpočet NNO:

- a) Vývoj organizace – každá NNO by měla mít jasně definované své poslání a v návaznosti na něj také svou politiku, zásady a cíle. Pomocí rozpočtu můžeme tyto cíle konkretizovat v jednotlivých činnostech a vyjádřit jejich hodnotu v univerzálních peněžních jednotkách. Tato skutečnost nám pomáhá jak při prezentaci těchto cílů mimo NNO, tak při jejich dalším ujasňování uvnitř NNO.
- b) Plánování – rozpočet je nedílnou součástí plánu činnosti NNO na určité období. Vyjadřuje „realisticky optimistický“ předpoklad, kolik finančních prostředků získáme, abychom v daném období dosáhli našich plánovaných cílů.
- c) Řízení a hodnocení činnosti organizace – v průběhu daného období slouží rozpočet k periodickému porovnávání našich předpokladů se skutečností. Porovnáváme původní předpoklady a výstupy z účetní evidence NNO. Tento proces je vlastně základem řízení NNO. Poskytuje nám informace o tom, zda máme dostatek finančních zdrojů pro činnost NNO, zda bychom měli klást větší důraz na získávání finančních zdrojů anebo naopak, že si můžeme dovolit rozšířit svou činnost. Schopnost organizace „vejít se“ v průběhu období do předpokládaného rozpočtu ukazuje do určité míry schopnost NNO nakládat efektivně s finančními zdroji.
- d) Získávání prostředků pro činnost organizace – rozpočet má velmi důležitou funkci v procesu získávání prostředků pro NNO, neboť potenciálnímu dárci může velmi přesně ukázat, jak budou svěřené prostředky využity k zabezpečení cílů NNO. Reálně postavený rozpočet je (vedle jasných a přitažlivých cílů NNO) základním předpokladem pro efektivní a úspěšný fundraising.

Delikátní rozvaha rozpočtu podle Plamínka a kol. (1996) - jednou z otázek, kterými se zabývá vedení NNO při sestavování rozpočtu, je, zda má být rozpočet vyrovnaný, deficitní nebo počítající s přebytkem. Odpověď většiny představitelů NNO by zřejmě zněla, že ideálně rozpočet je vyrovnaný. Všechny získané prostředky se investují do veřejně prospěšné činnosti a organizace nevytvoří žádný přebytek či zisk. NNO se liší od komerčního podniku nikoliv tím, že nedosahuje zisku, ale že získané prostředky investuje opět do veřejně prospěšné činnosti a nerozděluje je pro osobní prospěch členů organizace. Z pohledu finančního

plánování je zřejmé, že na NNO působí úplně stejné vnější podmínky jako na komerční firmu. Existuje zde trh, konkurence.

NNO v hlavní činnosti vychází z vyrovnaného rozpočtu a z hospodářské činnosti potřebuje vytvářet kladný VH, aby byla schopna přežít a případně se rozvíjet v tomto prostředí.

Vlastní příjmy – většina dárců požaduje, aby do určitého projektu vložila své vlastní prostředky i organizace, která je nositelem tohoto projektu. Tento přístup je správný, neboť tím NNO dokazuje, že danému projektu věří, stojí za ním a též, že tento projekt je schopen určité existence i poté, co donátorova podpora skončí.

- Vlastní kapitál – je potřebný pro překlenutí období, kdy určitá činnost běží a je potřeba ji financovat, ale podpora od dárců ještě nedorazila. Tato situace je velmi častá u dotací ze státního rozpočtu, které obvykle přicházejí s několikaměsíčním zpožděním. Dalším případem je rozbíhání nového projektu, kdy NNO potřebuje určité prostředky – třeba jen to, aby přesvědčila donátory, že daný projekt by rozhodně měli podporovat.
- Tvorba rezervního fondu – i té nejlepší NNO se může stát, že bude mít po určitou dobu nedostatek peněz na činnosti. Zisk je jeden z mála zdrojů, které je možné využít k tvorbě rezervních fondů.
- Investice – ze zisku lze financovat investiční výdaje, na které se jiná podpora velmi těžce shání. Ze zisku lze také financovat investice do vybudování dalších zdrojů vlastních příjmů pro NNO.
- Měření úspěšnosti – zisk může být použit na jeden z ukazatelů úspěšnosti organizace. Je však třeba si uvědomit jen jako pomocný a svoji úspěšnost by měla hodnotit zejména tím, že se jí daří naplňovat své poslání.

Z tohoto přehledu vyplývá, že zisk je normální ekonomická veličina, která má své nezastupitelné místo i v NNO. Je však nutné poznamenat, že existuje mnoho NNO pracujících v různých oblastech, které zisku mohou dosáhnout jen velmi těžce nebo vůbec.

Celkový rozpočet NNO je vhodné sestavovat v členění na hlavní a hospodářskou činnost. Pro hlavní činnost se rozpočet sestavuje většinou jako vyrovnaný, kdy se náklady rovnají výnosům.

V případě větší organizace se doporučuje využívat i střediskové hospodaření. Pro jednotlivá střediska jsou následně sestavovány dílčí samostatné rozpočty, které v součtu tvoří celkový rozpočet NNO (Kislingerová a kol., 2010).

Rozpočet hospodářské činnosti by měl být sestavován jako přebytkový, kdy výnosy by měly převyšovat náklady a NNO by měla plánovat zisk. Krátkodobě může být hospodářská činnost NNO ztrátová, ale při delším trvání ztrátovosti se doporučuje od takovéto činnosti odstoupit (Krechovská a spol, 2018).

Základní metody pro sestavování rozpočtu podle Stejskala (2010):

- Rozpočet od nuly – týká se nových projektů, pro něž nemáme informace z předchozího období. Rozpočet tvoří na základě plánu činností na dané období. Při odhadu nákladů se vychází ze zdrojů a cen dostupných v daném čase a regionu, případně se může vyjít z úrovně nákladů obdobných projektů.
- Rozpočet na základě výsledků organizace v minulém období – vyplývá z úrovně rozpočtovaných výnosů a nákladů na danou činnost v minulém roce. Do rozpočtu je zapotřebí promítnout veškeré změny, ke kterým došlo oproti předchozímu roku.
- Při rozpočtování se často využívá kombinace obou metod – stabilní a neměnné činnosti jsou rozpočtovány podle minulého období, nové projekty a činnosti se rozpočtují od nuly.

U NNO jsou podle Plamínka a kol. (1996) důležité tři druhy rozpočtů:

A. **Programový rozpočet** – jedná se o nejpoužívanější typ rozpočtu, který ukazuje nákladovou náročnost jednotlivých činností, aktivit, projektů nebo středisek dané NNO a rovněž zdroje krytí těchto nákladů. Ukazuje náklady a výnosy pro rozpočtovaný rok bez ohledu na skutečný tok finanční a navazuje na plánovanou krátkodobou výsledovku (viz tabulka 13).

Tabulka 13: Příklad programového rozpočtu

Nákladová položka	Náklady v Kč	Projekt Pohádkové náměstí	Projekt Pohádkový les	Projekt Dílna sv. Anežky	Projekt Dílna sv. Josefa	Zdroje celkem v Kč
Osobní náklady						
Mzdy vč. pojistného						
Ostatní os.náklady						
Spotřeba materiálu						
Produkční a technické zajištění projektu						
Energie						
Služby						

Produkční a technické zajištění projektu						
Cestovné						
Nájemné						
Propagace						
Ostatní neplánové služby aj.						
Celkem						

Zdroj: vlastní zpracování podle Krechovské a kol. (2018)

B. Zdrojový rozpočet – ukazuje, jaké konkrétní náklady budou hrazeny z jakých konkrétních zdrojů. Tento typ rozpočtu je důležitým zdrojem informací pro finanční plánování, pro fundraising a především pro dáorce, kteří chtějí znát, jak budou jejich finanční prostředky použity. Zdrojový rozpočet ukazuje, kdo všechno se podílí na financování projektu; z toho plyne, že i zdrojový rozpočet je sestavován pro každý projekt samostatně (viz tabulka 14).

Tabulka 14: Příklad zdrojového rozpočtu

Nákladová položka	Zdroje financování v Kč					
	Dotace na projekty	Dary	Členské příspěvky	Tržby za vlastní výkony	Jiné	Celkem
Osobní náklady						
Mzdy vč. pojistného						
Ostatní os.náklady						
Spotřeba materiálu						
Produkční a technické zajištění projektu						
Energie						
Služby						
Produkční a technické zajištění projektu						
Cestovné						
Nájemné						
Propagace						
Ostatní neplánové služby, aj.						
Celkem						

Zdroj: vlastní zpracování podle Krechovské a kol. (2018)

C. Rozpočet peněžních toků (cash flow) – navazuje na programový rozpočet a upravuje jej vzhledem ke skutečným tokům finančních prostředků, které nastanou během rozpočtovaného období. Tento typ rozpočtu v podrobné měsíční či čtvrtletní formě je důležitým nástrojem operativního finančního řízení (viz tabulka 15).

Tabulka 15: Příklad rozpočtu cash flow – základní schéma

Počáteční zůstatek peněžních prostředků ve sledovaném období	
Příjmy z provozní činnosti	
Výdaje z provozní činnosti	
Příjmy z investiční činnosti	
Výdaje z investiční činnosti	
Příjmy z finanční činnosti	
Příjmy z finanční činnosti	
Konečný zůstatek peněžních prostředků ve sledovaném období	

Zdroj: vlastní zpracování podle Krechovské a kol. (2018)

Peněžní toky NNO jsou sledovány a strukturovány vzhledem k podstatě provedených operací do tří činností – provozní (stěžejní toky peněžních příjmů – dary, dotace, tržby z prodeje, uhrazené pohledávky; výdaje na provoz NNO - materiál, mzdy, služby, daně a poplatky), investiční (příjmy a výdaje související s pořízením a prodejem dlouhodobého majetku a ostatních investic, které se nezahrnují do peněžních ekvivalentů) a finanční (peněžní toky související se změnou struktury a velikosti organizace – např. příjmy od vlastníků, splátky úvěrů, přijaté úvěry) (Krechovská a kol., 2018).

Plamínek a kol. (1996) dodává, že kromě uvedených rozpočtů, kterou mohou mít nespočet variací, existují i mnohé další typy, např. investiční rozpočet, pokud organizace spravuje nebo pořizuje investiční majetek. Vypracování rozpočtu vyžaduje zapojení řídicích pracovníků všech stupňů, jejich vzájemnou spolupráci a koordinaci a sladění jejich úsilí ve vztahu k poslání organizace.

Krechovská a kol. (2018) zdůrazňují tyto hlavní úkoly finančního řízení:

- Zajistit potřebný kapitál a tok hotovosti (cash flow) tak, aby byla umožněna plynulá činnost organizace. Nástrojem tohoto cíle je plánování cash flow (příjmů a výdajů) NNO časově i hodnotově.

- Zajistit finanční stabilitu a soběstačnost NNO, tedy relativní rovnováhu příjmů a výdajů organizace. Většina organizací je závislá na financování prostřednictvím dotací z veřejných rozpočtů. Finanční stabilita těchto organizací může být ohrožena například v prvních měsících kalendářního roku, kdy NNO očekávají příliv dotace. V případě jejich zpoždění je finanční stability dosaženo využitím jiných zdrojů financování. Na úrovni strategického finančního plánování je tedy žádoucí pracovat s různými scénáři zdrojového financování podle situací, které by mohly nastat, a aktivně vyhledávat další finanční zdroje.
- Zajistit likviditu organizace – schopnost NNO hradit své splatné závazky v čase a místě jejich splatnosti.
- Účelně a hospodárně využít finanční prostředky – sledovat aktuální vývoj vnějšího prostředí, cenový vývoj, efektivně vynakládat peněžní prostředky a snažit se snižovat náklady.
- Zajistit výkonnost (úspěšnost) organizace – výkonnost lze měřit ve smyslu finančním nebo ve smyslu schopnosti organizace kvalitně plnit svůj účel. V doplňkové činnosti je výkonost organizace měřena rentabilitou a dosaženou úrovní zisku.

3.3.5 Účetnictví a daně NNO v ČR

NNO mohou vést tyto formy účetnictví: jednoduché a podvojně účetnictví. Následující tabulka 15 shrnuje přehled základních právních předpisů upravujících oblast hospodaření NNO.

Tabulka 16: Právní předpisy pro NNO

Právní úprava pro vedení jednoduchého účetnictví	zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů; vyhláška č. 325/2015 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, pro účetní jednotky účtující v soustavě jednoduchého účetnictví (účinnost od 2016).
Právní úprava pro vedení podvojného účetnictví	zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů; vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví, ve znění pozdějších předpisů; České účetní standardy pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání č. 401-414.
Právní úprava pro daňovou oblast	zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, zákonné opatření senátu č. 340/2013 Sb., ve znění pozdějších předpisů o dani z nabytí nemovitých věcí; daňový řád č. 208/2009 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Zdroj: vlastní zpracování podle Pelikánové (2016)

Pro řízení a ekonomiku NNO je nezbytné mít dobře vytvořené vnitřní předpisy, které jsou po stanovách a zřizovací listině povinným a důležitým dokumentem pro existenci organizace. Systém vnitřních předpisů se týká vnitřního kontrolního systému, hospodaření, úpravy organizace (organizační řád, jednací řád pro jednotlivé orgány, volební pořádek, pravidla pro zpracování osobních údajů, pracovní řád aj.).

Pro oblast ekonomiky je potřeba zpracovat:

- vnitřní směrnice upravující účetnictví organizace,
- vnitřní směrnice upravující hospodářské operace organizace,
- oběh účetních dokladů,
- úschovu a skartaci účetních dokladů,
- účtový rozvrh,
- číselníky účetních dokladů,

- odpisový plán dlouhodobého majetku,
- zásady evidence dlouhodobého majetku a pravidla inventarizace,
- vedení operativní evidence,
- metodiku použití účetních metod (např. pro přepočty zahraničních měn),
- pravidla proplácení náhrad zaměstnancům a dobrovolníkům,
- tvorbu a čerpání účelových nebo vázaných fondů,
- hmotnou odpovědnost osob,
- pravidla organizace veřejných sbírek,
- pravidla sestavení a kontroly rozpočtu atd.

Ze zákona o účetnictví vyplývá účetní jednotce povinnost uzavřít k poslednímu dni účetního období účetní knihy a sestavit účetní závěrku. Účetní uzávěrka zahrnuje doúčtování všech účetních případů k poslednímu dni účetního období, výpočet a zaúčtování daně z příjmů a uzavření účetních knih. Vyvrcholením účetní uzávěrky je sestavení účetní závěrky (Pelikánová, 2016).

Účetní uzávěrku lze rozdělit do těchto fází:

1. Přípravné práce

V rámci přípravných prací se kontroluje převod zůstatků, aby byla zajištěna bilanční kontinuita majetku a závazků a rovněž se provádí inventarizace. Při inventarizaci se ověřuje věcná správnost a reálnost ocenění. Po zjištění skutečného stavu majetku a závazků se následně stavy účtů upraví o zjištěné inventarizační rozdíly. Rovněž se ověřují zůstatky účtů: rezervy, opravné položky, časové rozlišení a dohadné položky.

2. Doúčtování operací k poslednímu dni období

Tato fáze se týká zejména doúčtování kurzových rozdílů, časového rozlišení, dohadných položek, opravných položek a rezerv, zásob na cestě a při účtování zásob způsobem B i přeúčtování koncových stavů skladů.

3. Zjištění výsledku hospodaření, výpočet daně uzavření knih

Tato fáze účetní uzávěrky zahrnuje zjištění obrátů účtů, rozvahových a výsledkových a následně výsledku hospodaření a uzavření účetních knih. Na základě zjištěného hospodářského výsledku se vypočte a zaúčtuje daň z příjmů a může se provést závěrečné uzavření účetních knih. Účty nákladů a výnosů se převádí na účet 963 – Účet výsledku

hospodaření a tím se vynulují. U účtů rozvahových se převádí zůstatky do následujícího období přes účty 961 a 962 – Počáteční účet a Konečný účet rozvažný.

Sestavení účetních výkazů (účetní závěrka) je základním výstupem účetnictví a tvoří ji tři části: rozvaha (bilance), výkaz zisku a ztráty, příloha – vysvětluje a doplňuje informace obsažené v rozvaze a výkazu zisku a ztráty.

Účetní závěrku upravují tyto předpisy:

- zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví – dle § 18 zákona o účetnictví je obsahem účetní závěrky rozvaha, výkaz zisků a ztrát a příloha (příloha vysvětluje a doplňuje informace obsažené ve výkazech),
- vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb. (V § 29 a § 30 vyhlášky je vymezená obsahová náplň přílohy).

Účetní závěrka musí obsahovat název účetní jednotky a její sídlo, identifikační číslo, právní formu účetní jednotky, předmět podnikání nebo jiné činnosti, případně účel, pro který byla zřízena, rozvahový den nebo jiný okamžik, k němuž se účetní závěrka sestavuje, okamžik sestavení účetní závěrky. Musí k ní být připojen podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky. Účetní závěrka může být sestavena v plném nebo zjednodušeném rozsahu. Účetní jednotky, které nemají povinnost auditované účetní závěrky, mohou účetní závěrku sestavovat ve zkráceném rozsahu. Údaje ve výkazech jsou zaokrouhlené na celé tisíce korun. Je třeba zdůraznit, že § 7 odst. 1 zákona o účetnictví, který po novele říká: *„Účetní jednotky jsou povinny vést účetnictví tak, aby účetní závěrka byla sestavena na jeho základě srozumitelně a podávala věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace účetní jednotky tak, aby na jejím základě mohla osoba, která tyto informace využívá, činit ekonomická rozhodnutí.“*

V NNO je nutné velmi pečlivě oddělit kategorie výsledek hospodaření (účetní zisk, resp. ztráta) a reálné peněžní toky (cash flow). Zatímco účetně se NNO mohou nacházet ve ztrátě (náklady mohou převýšit výnosy např. z důvodu odpisů), cash flow by mělo být vyrovnané. Pokud NNO chybí reálné peněžní prostředky, nemohou její plánované činnosti probíhat (Boukal a kol., 2007) a nemůže být realizované hlavní poslání a cíle organizace.

Daňovým poplatníkem je každá NNO, tzn. že má povinnost dle platných zákonů ČR platit daně, i když kvůli charakteru svých činností je od většiny daní osvobozena a to plně, podmíněně nebo částečně.

Přehled vybraných daní podle daňového řádu ČR:

Daně:

1. přímé – přímo spojeny s příjmem subjektu, jdou přímo do rozpočtu,
2. nepřímé – stanou se součástí ceny zboží, zaplatí se při nákupu, teprve pak jsou odvedeny do rozpočtu.

Přímé daně:

1. důchodové – souvisí s důchodem fyzické nebo PO
 - daň z příjmu fyzických a PO – zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
2. majetkové – platí se z majetku
 - daň z nabytí nemovitostí – zákonné opatření Senátu č. 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí
 - daň z nemovitých věcí – zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí
 - silniční daň – zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční

Nepřímé daně:

1. selektivní – týkají se jen vybraných druhů zboží
 - spotřební daň – zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních
2. universální – týkají se jakéhokoli zboží
 - DPH – zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

Velmi důležitý je i zákon č. 280/2004 Sb., daňový řád, který upravuje práva a povinnosti subjektů daňového řízení, daňovou kontrolu, podávání daňových přiznání, opravné prostředky nebo sankce, které mohou orgány správy daní uložit.

Následná subkapitola se bude týkat řízením výkonnosti NNO, jež je významnou částí finančního řízení NNO.

3.3.6 Řízení výkonnosti NNO, vybrané finanční ukazatele, controlling

Každá organizace, tedy i NNO, se chová racionálně vůči parametrům, které nastavuje okolí. Toto racionální chování musí zároveň vést k naplnění poslání, které NNO stanoví. Z ekonomického hlediska lze racionální chování chápat jako efektivnost a současně sociální spravedlnost (Novotný a kol., 2008).

NNO stejně jako podniky svoji činností zajišťují uspokojování určitého okruhu potřeb, proto i jejich činnost je nutné hodnotit a sledovat z pohledu efektivnosti. Vymezení a hodnocení efektivnosti je předmětem celé řady ekonomických teorií a je základním tématem samostatné ekonomické disciplíny – teorie firmy. Kraftová (2002) k dané problematice uvádí, že za základní podnět ekonomických aktivit člověka je považováno uspokojování potřeb. Z tohoto důvodu ekonomická aktivita jakékoliv organizace není naplněna okamžikem produkce, ale okamžikem spotřeby (= uspokojením potřeby). Zákazník „výstup“ organizace odebírá a potvrzuje jeho užitečnost a účelnost absolutní (tj. schopnost uspokojit potřebu) i relativní (vybírání tento prvek z reálné nabídky na trhu). Svou volbou akceptuje i cenu konkrétního produktu.

Efektivní organizace z pohledu firemní filantropie - NNO se neobejdou při naplňování svého poslání bez zdrojů „zvenčí“. Významnými dárci či sponzory jsou podniky. A právě ty se samozřejmě zajímají o to, jaké organizaci poskytují prostředky a jak je z jejich pohledu NNO efektivní. Za efektivně fungující NNO lze zcela jistě považovat takovou organizaci, která je z pohledu veřejnosti věrohodná a má dobré jméno; má jasný cíl a veřejnospolečenské zaměření; je schopná propagace a medializace své činnosti; má široký okruh příznivců, přátel a především dárců či sponzorů; daří se jí získávat finanční prostředky na ty projekty, které jsou v souladu se stanovenými cíli NNO (Novotný a kol., 2008).

Výkonnost NNO a její hodnocení je důležitou součástí finančního řízení, neboť žádná NNO, jež chce dosahovat úspěchu, se neobejde bez znalosti vývoje své finanční situace a posouzení dosahovaných výsledků.

Krechovská a kol. (2018, s. 64-65) upřesňuje: „*Orientace na výkonnost se pro úspěšnost a schopnost přežití NNO v budoucnu stává klíčovou. Informace o výkonnosti jsou nepostradatelné pro management organizace za účelem vyhodnocení plnění plánovaných cílů, ověřování strategie, efektivity vnitřního řízení i komunikace se zainteresovanými stranami, tedy stakeholdery. Zároveň se o tyto informace zajímají všechny osoby, které v souvislosti s NNO činí určitá ekonomická rozhodnutí*“.

Boukal (2007) uvádí, že výkonnost je třeba chápat jako soustředění disponibilních zdrojů do těch oblastí, kde lze očekávat výsledky. Z toho vyplývá úzká vazba na správné a reálné definování cílů NNO.

Výkonnost je možné podle Wagnera (2009) definovat jako charakteristiku, která popisuje způsob (resp. průběh), jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost. U NNO bude výkonnost znamenat především způsob, jakým organizace plní své poslání.

V NNO je výkonnost často také spojována s termíny, jako jsou úspěšnost, efektivnost, účelnost, hospodárnost nebo kvalita (Allen & Tomassi, 2001). Výkonnost bychom pak mohli definovat jako schopnost NNO naplňovat své cíle v daném časovém období, a to efektivně, účelně a hospodárně (jedná se o základní principy přístupu 3E – Economy, Efficiency, Effectiveness).

Co je společné pro všechny formy NNO, je, že výkonnost je třeba měřit ve vztahu k jednotlivým stakeholderům, kteří mají zájem o dlouhodobou existenci organizace a výkonnost posuzují ve smyslu naplnění svých zájmů, a k nadefinovaným strategickým cílům NNO (Krechovská a kol., 2018).

Vzhledem k tomu, že NNO má většinou několik odlišných cílových skupin, spočívá jeden z nejdůležitějších a také nejtěžších úkolů manažera ve sjednocení názorů všech cílových skupin s dlouhodobými cíli organizace samotné tak, aby bylo jednak naplněno poslání NNO, jednak podnikatelské subjekty stimulovány k prohloubení spolupráce (Drucker, 1994). Kvantifikace výsledků činnosti NNO naráží na celou řadu problémů a omezení. K hodnocení podniků v komerčním sektoru je k dispozici celá řada finančních ukazatelů a kritérií, z nichž velká část je založena na zisku. Ovšem proti aplikaci těchto kritérií vystupuje celá řada NNO, protože jsou přesvědčeny, že výsledky jejich práce lze posuzovat pouze z kvalitativního hlediska. Nezbytné je samozřejmě jak kvantitativní, tak kvalitativní posouzení, kombinují se tvrdá a měkká data o NNO (Novotný a kol., 2008). Je třeba zvážit vhodná kritéria měření výkonnosti podle zaměření činnosti NNO. Můžeme využívat různých kvantitativních a kvalitativních ukazatelů. Pro hodnocení výkonnosti NNO je třeba používat vícekritériální hodnocení (Špička a kol., 2016).

Výkonnost NNO lze hodnotit v rovině:

- finančních ukazatelů;
- ukazatelů plnění poslání organizace.

Finanční ukazatele mohou u NNO hodnotit finanční zdraví, odhalit nedostatky v jejím hospodaření, posuzovat finanční stabilitu NNO, soběstačnost, platební schopnost, peněžní toky, rentabilitu hospodářské činnosti a další.

Hodnotit výkonnost z pohledu plnění poslání NNO není vzhledem k rozmanitému zaměření a formám NNO snadné. Základem je jasná formulace poslání NNO včetně návazných cílů a následné stanovení ukazatelů, které pomohou hodnotit uspokojení potřeb stakeholderů organizace. Ukazatelem může být například počet klientů, počet úspěšně dokončených projektů nebo počet podpořených osob vzhledem k přijatým dotacím.

Nefinanční ukazatelé nabývají stále většího významu při hodnocení výkonnosti NNO. Jsou součástí různých komplexních modelů vyvinutých za účelem řízení výkonnosti organizace (například Balanced Scorecard pro neziskové organizace – dle Kaplana, 2002).

Vybrané finanční ukazatele NNO – tvrdá data

Finanční analýza slouží k posouzení efektivnosti fungování podniku či organizace. Je založena na analýze především účetních dat (Kislingerová & Hnilica, 2008). Analýza finančních ukazatelů čerpá informace zejména z účetních výkazů NNO, kterými jsou rozvaha, výkaz zisků a ztráty či přehled o peněžních tocích, dále z přílohy k účetní závěrce, z výroční zprávy nebo z účetního systému organizace. Pomocí finančních ukazatelů lze hodnotit jednotlivé oblasti ekonomiky NNO za použití různých absolutních stavových i tokových ukazatelů, často se využívají také ukazatele poměrové (Boukal a kol., 2007). Zde je nutné si uvědomit, že ne všechny náklady a zejména výnosy jsou zachyceny v účetních výstupech organizace, např. není ve finančních výkazech podchycena práce dobrovolníků (Duben, 1996).

Významnou otázkou při provádění finanční analýzy je, jakým způsobem aplikovat standardní nástroje, resp. metody finanční analýzy na oblast NNO. Tyto nástroje a metody musí totiž respektovat specifika těchto organizací, přičemž za nejvýznamnější odlišnost od soukromých firem je třeba považovat jejich neziskový charakter .

Tradiční systém používaných ukazatelů je modifikací zejména paralelní soustavy ukazatelů konstruovaných k hodnocení ziskových subjektů. Pro NNO je důležitá kvantifikace hospodárnosti, tj. měření úspornosti vynaložení (minimalizace) nákladů vzhledem k požadovanému výstupu a kvantifikace produktivity, tj. měření výstupu na jednotku použitého vstupu (Novotný a kol., 2008).

Činnost NNO lze označit i jako „neziskové podnikání“, soustavnou činnost prováděnou NNO samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, přičemž případný zisk není

rozdělován a slouží jako zdroj potřebný k naplnění poslání NNO. Proto je vhodné sledovat především tyto ukazatele:

- vývoj zisku, ztráty, výnosů, nákladů včetně jejich struktury,
- velikost rezervního fondu (případně výše ztráty z minulých let).

Dále je nezbytné sledovat:

- vývoj počtu klientů,
- vývoj velikosti potřebných zdrojů,
- vývoj počtu zaměstnanců,
- vývoj počtu dobrovolníků,
- podíl veřejných zdrojů na celkových zdrojích,
- podíl hlavního zdroje na celkových zdrojích,
- vyrovnanost příjmů a výdajů,
- podíl výdajů na provoz na celkových výdajích,
- podíl jednotlivých výdajů na celkových zdrojích.

Další ukazatele, které NNO v zájmu své efektivity sledují, jsou např.

$$\text{Pohotov\acute{a} (pen\acute{e}\v{z}n\acute{i}) likvidita} = \frac{\text{Finan\c{c}n\acute{i} majetek}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky} + \text{B\acute{e}\v{z}n\acute{e} kr\acute{a}tkodob\acute{e} \acute{u}v\acute{e}ry}} \quad (1)$$

Je vřak nutno zdůraznit, že NNO musí průběžně sledovat především vyrovnanost příjmů a výdajů v jednotlivých obdobích. Přiměřená likvidita, tj. vztah mezi likvidními oběžnými aktivy a splatnými krátkodobými závazky, je podstatnou veličinou zajiřující průběžnou solventnost NNO, půjčky (cizí kapitál) vřak NNO obvykle nedostává (pro banky neziskový sektor nebývá schopen splnit požadované záruky k úvěrům). Zadluřování se NNO nedoporučuje. Pokud je tedy jmenovatel pohotové likvidity odlišný od nuly a ukazatel vřbec lze počítat, měl by být management NNO velmi ostrařitý.

$$\text{Doba inkasa pohled\acute{a}vek} = \frac{\text{Prům\acute{e}rn\acute{e} pohled\acute{a}vky}}{\text{Prům\acute{e}rn\acute{e} denn\acute{i} trřby}} \quad (2)$$

$$\text{Doba obratu krátkodobých závazků} = \frac{\text{Průměrné krátkodobé závazky}}{\text{Průměrné denní tržby}} \quad (3)$$

Vzhledem k výše uvedené potřebě průběžné solventnosti musí NNO sledovat především relaci mezi těmito dvěma ukazateli. Disproporce mezi nimi je vždy zárodkem velkých problémů.

$$\text{Podíl vlastních zdrojů na celku} = \frac{\text{Vlastní zdroje}}{\text{Celkové zdroje}} \quad (4)$$

Nebo

$$\text{Podíl cizích zdrojů na celku} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celkové zdroje}} \quad (5)$$

Je nutné opět zdůraznit, že u NNO nelze doporučit přehnané zadlužování. Velké dluhy dostanou NNO do vleku na věřiteli a jejich „řízení“ často odvádí od jejich hlavního poslání.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Zisky}}{\text{Tržby}} \quad (6)$$

Hlavní činnost NNO bude většinou ztrátová (je důležité rozlišovat účetní ztrátovost a nutnost uvést uvedené průběžné vyrovnanosti reálných peněžních toků). Ztrátovost hlavní činnosti je možné vyrovnávat ziskovostí hospodářské činnosti.

$$\text{Rentabilita nákladů hospodářské činnosti} = \frac{\text{VH hospodářské činnosti}}{\text{Náklady hospodářské činnosti}} \quad (7)$$

Dalšími významnými ukazateli jsou pro NNO (Kraftová, 2002):

$$\text{Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů} = \frac{\text{Výnosy z hlavní činnosti} \cdot 100}{\text{Náklady z hlavní činnosti}} \quad (8)$$

$$\text{Autarkie hlavní činnosti na bázi příjmů a výdajů} = \frac{\text{Příjmy z hlavní činnosti} \cdot 100}{\text{Výdaje z hlavní činnosti}} \quad (9)$$

$$\text{Celková autarkie na bázi výnosů a nákladů} = \frac{\text{Výnosy celkem} \cdot 100}{\text{Náklady celkem}} \quad (10)$$

$$\text{Celková autarkie na bázi příjmů a výdajů} = \frac{\text{Příjmy celkem} \cdot 100}{\text{Výdaje celkem}} \quad (11)$$

Autarkie hodnotí míru soběstačnosti NNO (více Kraftová, 2002). Tyto ukazatele dosahují většinou hodnot menších než 100 %. Pokud tato situace nastává u autarkie hlavní činnosti na bázi příjmů a výdajů, je důležité vyrovnaní prostřednictvím hospodářské činnosti při podrobnější strukturální analýze příjmové a výdajové oblasti NNO. Je nutné zejména posoudit, zda všechny výdajové položky jsou relevantní a přispívají naplnění poslání NNO. Na druhou stranu příliš velký růst ukazatele nad 100 % otevírá otázku využití volných peněžních prostředků. Ziskovým organizacím se v této situaci obvykle doporučuje, aby volné prostředky investovaly a dále tím zvýšily jejich velikost. NNO by v tomto směru měly být maximálně opatrné a rizikové investice by měly zcela vynechat (Novotný a kol., 2008).

Ze souhrnů analytických modelů pro hodnocení finančního zdraví NNO lze použít například model BAMF, KAMF (Kraftová, 2002).

Nefinanční ukazatelé – Balanced scorecard (BSC)

Pro NNO platí podobně jako pro podniky, že jejich hodnota je závislá na strategii NNO. Strategie tedy musí vést NNO k cílevědomé a systematické práci. Strategie jsou tedy zaměřeny na aktivní činnost organizace. Dávají rovněž představu o zdrojích, které k realizaci strategie budou potřeba (zdroje lidské i finanční). To platí samozřejmě jen tehdy, je-li strategie dobře implementovaná. Ve větší míře NNO však strategické řízení nemají zavedené. Výjimkou jsou ty organizace, které čerpají na svou činnost peníze z fondů EU, tyto organizace jsou pak „donuceny“ ke zformulování své strategie.

Využitelným nástrojem pro tvorbu a realizaci strategie je model Balanced Scorecard (BSC)²⁷. Tento model umožňuje zachytit vazby příčina – následek. Soubor nástrojů modelu BSC, „systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku“, umožňuje měřit výkonnost podniku pomocí čtyř kategorií – finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu – tím dává možnost sledovat nejen finanční výsledky NNO (pomocí zvolených ukazatelů), ale také schopnost NNO zajišťovat aktiva potřebná k svému růstu a zvyšování konkurenceschopnosti a dále vytvářet hodnotu a průběžně zlepšovat kvalitu lidských zdrojů, systémů a způsobu práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti NNO (Novotný a kol., 2008). Hodnocení výkonnosti NNO je komplexním procesem zahrnujícím kvantitativní a kvalitativní stránku. Kvantitativní charakteristika výkonnosti NNO na základě tzv. tvrdých dat je preferována jak ze strany státních orgánů, tak ze strany orgánů EU. NNO musí ve svém vlastním zájmu splňovat kritéria natavená těmito institucemi, aby dosáhly na potřebné zdroje. Lze konstatovat, že NNO se pohybují v prostředí, které je hodnotí primárně kvantitativně. Kvalitativní (především hodnotové) charakteristiky jsou poněkud v pozadí. Kvantitativní posuzování má výrazně ekonomicko-právní charakter. Důraz je kladen na tvrdá data v porovnání s významem dat měkkých. Úkolem NNO je kromě naplňování vlastního poslání působit na hodnotící prostředí, aby byly vyzdviženy kvalitativní hodnotové charakteristiky, aniž by se snížil význam charakteristik kvantitativních.

Controlling

Nástroje financování NNO je možné definovat jako kompetence financující organizace uplatnitelné v oblasti finančního řízení vůči NO, které jsou poskytovány finanční prostředky. Jde vlastně o kontrolu nad financovanou organizací. Finanční řízení se neobejde bez controllingu. Zatímco v soukromé sféře se stal controlling stálou veličinou, v neziskové sféře se nepřihlíželo k provozně hospodářským nástrojům řízení ještě dlouho po jejich objevení (Horváth & Partners, 2004). Skutečnost, že NNO dostávají od společnosti méně finančních prostředků, vede k tomu, že jsou v rostoucí míře nuceny svoji existenci před společností ospravedlňovat a ve svém důsledku to vede k otevírání neziskového sektoru idejím controllingu. Ve výzkumné studii se Weber a Hamprecht (1995) zabývali stavem a možným

²⁷ Autory metody BSC jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton.

směrem vývoje controllingu v neziskovém sektoru. Tabulka 16 ukazuje významné výsledky studie.

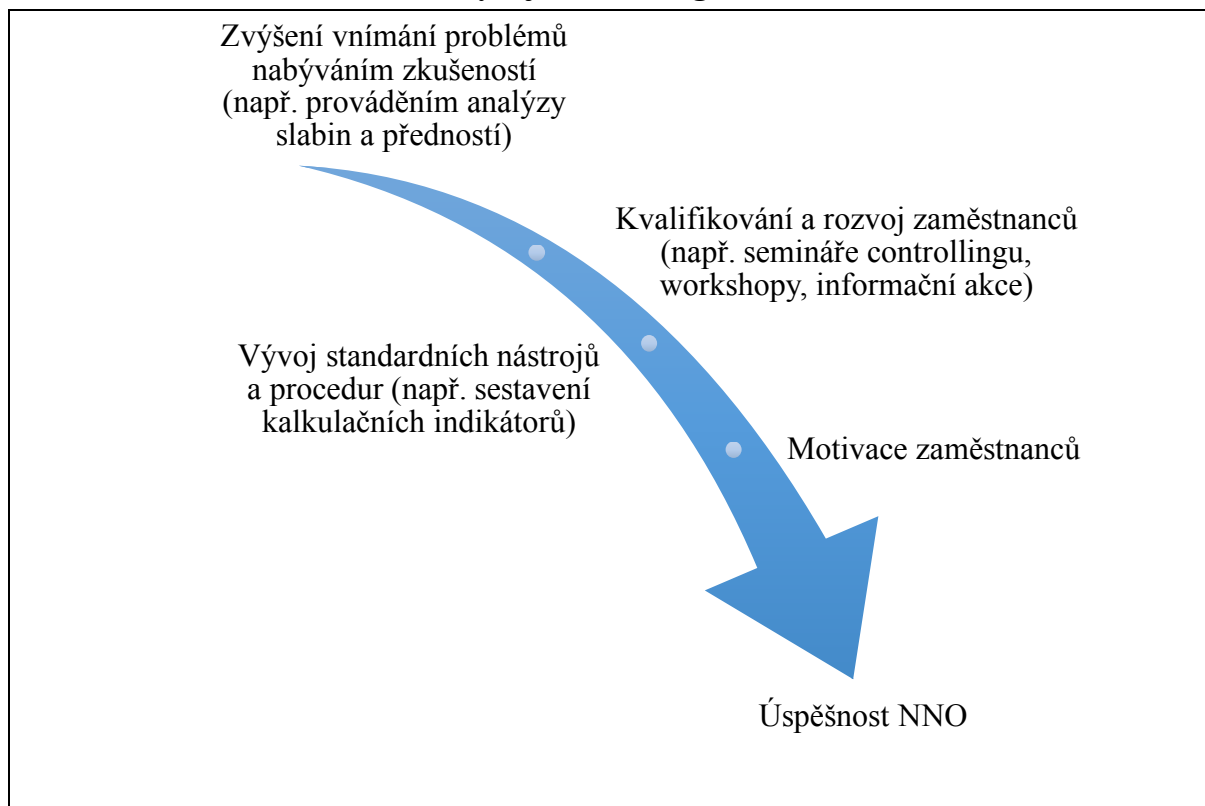
Tabulka 17: Porozumění controllingu v neziskovém sektoru

Silný souhlas	Slabý souhlas
<p>Controlling podporuje vedení. Controlling musí také zohlednit organizaci a řízení zaměstnanců. Controlling klade důraz na kontrolu a cíle plánů. Controlling je spolupráce mezi controllerem a vedoucími v linii. Controller zajišťuje konzistentní plánování orientované na výsledek.</p>	<p>Controlling je nové pojmenování toho, co v naší instituci dlouho děláme. Controlling lze chápat jako rozšířené účetnictví. Controlling je to, co dělá controller. Controlling to má u nás těžké, protože v důsledku četných legislativních nařízení máme malý prostor k podnikání. Zavést controlling znamená rozloučit se s četnými předpisy a pravidly. Co je controlling opravdu, to nevím. Controlling se do naší instituce nehodí, protože nechceme dosahovat žádných výnosů.</p>

Zdroj: Weber a Hamprecht (1995)

V rámci studie bylo zjištěno, jaké výsledky jsou očekávány od zavedení controllingu v neziskovém sektoru. Nejčastěji bylo uváděno zvýšení průhlednosti směrem dovnitř, pak zajištění profesionálního ekonomického vedení, dále snižování nákladů dosažené efektivní kontrolou a zabezpečení přežití i při poklesu finančních příspěvků. Podle zjištěných výsledků lze největší příležitost controllingu vidět v zakotvení provozně hospodářského myšlenkového bohatství v neziskovém sektoru a vyvedení těchto organizací ze současné krize v příjmech a výdajích, resp. v kritickém posouzení některých služeb a jejich stažení z nabídky. Největší překážkou pro controlling je nedostatek personálních a vědomostních zdrojů. Na obrázku 13 je demonstrován možný průběh vývoje controllingu v neziskovém sektoru.

Obrázek 13: Cesta vývoje controllingu v neziskovém sektoru



Zdroj: vlastní zpracování podle Webera a Hamprechta (1995)

Také Kleinebeckel (1993) uvádí význam využití controllingu v oblasti finančního plánování a řízení likvidity a cash flow. Řízení a měření výkonnosti NNO lze realizovat pouze ve spojení s naplněním poslání, kultury odpovědnosti a zajištění společného cíle organizace (Sawhill & Williamson, 2001). Řízení včetně přímé kontroly se také vztahuje na snahu o změření výkonu všech stupňů řetězce od vstupu, činnosti a výstupu NNO (Ebrahim & Rangan, 2010).

3.3.7 Řízení dobrovolníků v NNO

Vymezení dobrovolnictví - dobrovolníkem je podle dnes zřejmě nejcitovanější definice Sozanské a Tošnera (2002) člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti. Vymezení ušité na míru technickým požadavkům plošného statistického šetření užívá ČSÚ, kde pod dobrovolnou práci patří práce bez peněžní odměny nebo právních závazků, poskytnutá osobám žijícím mimo dobrovolníkovu vlastní domácnost. Z pestrého a bohatého množství

alternativních definic uvedme například tu, která za dobrovolníka považuje každého pracovníka, který ze své vlastní vůle pracuje za mzdu nižší, než je tržní mzda za jeho práci.

Jádro koncepce dobrovolnictví dle Dubna (1996) spočívá v tom, že jednotlivci participují na spontánních, soukromých a svobodně zvolených aktivitách, které přinášejí nějaký efekt pro společné blaho, jež je pocíťováno účastníky, tj. dobrovolníky. Přitom tyto aktivity nejsou spojeny s finančním ohodnocením či nějakým jiným prospěchem a nejsou vynucovány žádnou institucí nebo státní agenturou. Podstata dobrovolnictví je pro definování poměrně snadná, avšak velké obtíže činí identifikování hranic, kde dobrovolnictví začíná a kde končí.

V praxi je možné se často setkat se situacemi, kdy není snadné rozhodnout, zda daná osoba je ještě dobrovolník nebo již profesionál. Obvyklým problémem je existence symbolické odměny, která je běžná ve sportovních klubech nebo organizacích zajišťujících volnočasové aktivity. Novým fenoménem na hranici tradičního dobrovolnictví je tzv. firemní dobrovolnictví. Pod tímto názvem se skrývá mnoho podob spolupráce firem a NNO, které sahají od běžné dobrovolné práce podporované podnikem po aktivity podobné teambuildingu či intenzivnímu školení, při němž zaměstnanec pomáhá NNO, zároveň ale pobírá mzdu.

Dle Etického kodexu portálu Dobrovolník.cz je dobrovolník člověk, který se ze své vůle rozhodne věnovat ve svém volném čase svou energii, znalosti a zkušenosti potřebným lidem nebo veřejně prospěšným činnostem bez nároku na odměnu²⁸ (Hestia – Centrum pro dobrovolnictví, 2019).

Podle Kosiny a kol. (2003) se vymezují tři typy dobrovolných aktivit z hlediska přípravy a následné realizace podle času, a to na jednorázové akce²⁹, dlouhodobé dobrovolnické programy³⁰ a dobrovolnickou službu³¹.

Při charakterizování různých typů spolupráce NNO a dobrovolníků je třeba mít na paměti, že řada veřejně prospěšných organizací je do značné míry přímo závislá na dobrovolnících.³²

²⁸ Za dobrovolníka však ještě považujeme i toho, kdo dostává od NNO symbolickou odměnu, jejíž maximální výše je o řád nižší než mzda běžného profesionála na srovnatelné pozici, příp. průměrná mzda v ekonomice u obtížně zjištělných pracovních pozic.

²⁹ Jednorázovými akcemi se v praxi jedná hlavně o benefiční akce, kampaně, organizování závodů apod.

³⁰ Pravidelná spolupráce v delším časovém období je znakem dobrovolnického programu.

³¹ Pokud dobrovolník vykonává dlouhodobou pomoc v zahraničí nebo mimo svůj domov, hovoříme o dobrovolnické službě, či misi.

³² Duben (1996) uvádí, že v 70. letech minulého století v USA zjistili, že v neziskové sféře tvoří dobrovolníci 20 % všech pracovníků. Bylo nutné tento fakt vzít v úvahu a zahrnovat tyto kapacity do „podnikatelských“ plánů. Zhruba od té doby se uvádí, že práce s dobrovolníky se stala nedílnou součástí personální práce a managementu NNO.

Přínosy a motivy dobrovolnictví – praxe v dostatečné míře potvrzuje názor, že nelze podceňovat přínosy dobrovolné práce pro dobrovolníka. Pocit naprosté nezištnosti dobrovolníka (tzv. ryzí dobrovolník) nejen vyvrací reálné zkušenosti, ale lichost tohoto názoru dokazuje teoreticky i Frič (2001). Ten dochází k závěru, že dobrovolník má vždy nějaký důvod, proč dobrovolnou práci vykonává a musí si být vědom, že za ni dostane odměnu³³.

Konkrétními přínosy dobrovolné práce dobrovolníka pro NNO jsou především:

- vyšší výkonnost NNO;
- levný zdroj práce;
- vliv na poslání, zpětná vazba;
- dobré jméno, zlepšení image;
- nový duch a nadšení;
- kontakty, zdroj uchazečů o práci.

Obecně lze prohlásit, že systém práce s dobrovolníky se příliš neliší od řízení lidí v běžné komerční firmě. Při absenci finální odměny za vykonanou práci je však třeba o to více využívat ostatních forem řízení a motivování pracovníků. Řízení dobrovolníků v NNO velmi záleží na velikosti NNO, charakteru dobrovolnické práce a samotných dobrovolnicích.

Dobrovolnictví je třeba chápat jako formu nepeněžitého daru³⁴. Obecně se jako ústřední motiv výkonu dobrovolné práce udává dobrý pocit z pomoci ostatním³⁵.

³³ Že ta odměna není materiální, neznamená, že nejde o odměnu. Frič (2001) dodává, že dobrovolník dokonce svoji odměnu dostane, i kdyby ji nechtěl (například ve formě uznání od ostatních). Lidské jednání je zcela určitě vedené vnitřní motivací, a proto pokus o ryzí dobrovolnictví končí poznatkem, že záměrné vyhýbání se odměně musí nutně vést k ukončení dobrovolnictví.

³⁴ Jedinec daruje svůj čas, energii, zkušenosti a dovednosti. Nejčastějším důvodem odmítání dobrovolné služby je časové zaneprázdnění. Toho si musí být NNO i samotný dobrovolník vědom a organizovat výkon dobrovolné práce tak, aby docházelo k co nejmenším časovým prodlevám a ztrátám. Možným řešením je využívání moderních informačních technologií, dobrá organizace práce, znalost vývoje produktivního času každého pracovníka atp. Uplatnění schopností bývá pro někoho cíl dobrovolné práce, pro některé prvotní důvod výkonu dobrovolné práce. Záleží na tom, zda jedinec zkušenosti předává nebo získává. Rozlišovány jsou tři skupiny dobrovolníků podle motivů k výkonu dobrovolné práce – konvenční, reciproční a nerozvinutá (Sozanská & Tošner, 2001), z čeho lze odvodit i očekávané přínosy pro něho samého.

³⁵ Významné jsou načerpané zkušenosti, schopnosti a dovednosti využitelné ve studiu nebo zaměstnání, které v jiných oblastech mohou být neodstupné. Dobrovolník dále rozvíjí některé velmi žádané lidské charakteristiky, jimiž jsou operativnost, kreativita, sebedůvěra a mnoho dalších. Přitažlivé jsou nová přátelství a kontakty, nové zážitky, nová řešení nekonvenčních problémů, zábava až po nový pohled na svět a zprostředkování lepšího chápání jeho zákonitostí. Nad tím vším stojí posilování smyslu pro demokratické postupy a principy občanské společnosti. Existují i skupiny obyvatel, pro které může dobrovolnictví znamenat cestu, jak změnit svoje společenské postavení.

Práce s dobrovolníky - řízení lidí a vztahů mezi nimi v NNO je zřejmě oblastí, ve které je rozdíl mezi komerční a neziskovou sférou největší. Drucker (1994) dodává, že rozdíl mezi prací placených a neplacených (tedy dobrovolných) pracovníků se neustále snižuje. Důležitost dobrovolníků pro NNO neustále narůstá³⁶.

Získávání dobrovolníků je jedna z největších výzev, které při zavádění dobrovolnického programu na NNO čekají. Trendy v oblasti získávání dobrovolných spolupracovníků je velice obtížné určit a liší se nejen v čase, ale i v místě.

Hlavní příčinou odmítání dobrovolnické činnosti bývá nedostatek volného času. Objevují se však i zdravotní důvody, stáří, nízké pracovní a jiné příjmy. Je však třeba rozlišovat odmítání z objektivních důvodů a odepírání na základě nespokojenosti s předchozím výkonem dobrovolnické činnosti. Nejčastějšími důvody nelibosti z výkonu dobrovolné práce jsou (Duben, 1996; Sozanská & Tošner, 2001):

- nesplnění očekávaných představ, které se projevuje ve vlastních chybách při práci vyplývajících z nereálných představ o činnosti dobrovolníků v NNO;
- nezvladatelnost plynoucí z nedostatku zkušeností a dovedností;
- nedostatek patřičného ohlasu u zákazníků a spolupracovníků;
- nedostatek potřebného výcviku a dozoru;
- pocit druhořadosti ve srovnání s placenými pracovníky;
- přílišné nároky na čas.

Dobrovolnictví a společenská odpovědnost firem – každá organizace více či méně svou prací ovlivňuje jiné subjekty a skupiny ve svém okolí. Ať je to komunita obyvatel, vlastní zaměstnanci, životní prostředí nebo širší podnikatelské prostředí. Nový trend v podobě otevřeného deklarování spoluodpovědnosti za stav a chod společnosti se nazývá společenská odpovědnost firem (SOF, anglicky Corporate Social Responsibility; Asociace společenské odpovědnosti firem, 2019).

³⁶ NNO musí mít zcela jasno o svém poslání, cílech a o skutečné potřebě dobrovolníků. Dobrovolník totiž není pouhý pomocník, který pracuje zadarmo. Dobrovolník vyžaduje velkou péči ze strany NNO. Participace dobrovolných pracovníků je závislá na personální práci uvnitř NNO. Vzájemná podpora, povzbuzování, získání pocitu důležitosti nejen pro konkrétní NNO, ale pro širší okruh klientů a společnosti dodává jednotlivým úkolům žádoucí rozměr užitečnosti a smysluplnosti. Dlouhodobí dobrovolní pracovníci vyžadují v zásadě jen tři věci: jasné poslání NNO, dobrý výcvik a osobní odpovědnost za plnění úkolů.

Podle konceptu SOF firmy dlouhodobě investují do celkového rozvoje podniku, a to jak do samotných ekonomických procesů, tak do společensky prospěšných aktivit. Vycházejí přitom z názoru, že spolupráce většiny zainteresovaných stran v okolí podniku vede k tzv. win-win situation, která přináší zisky všem zúčastněným. Organizace společensky odpovědná bývá charakterizována několika znaky. Tři nejzákladnější oblasti, kterým se věnuje zásadní pozornost, se nazývají trojcípý pilíř a tvoří ji ekonomická, sociální a environmentální sféra. Kromě těchto základních perspektiv firmy upínají snahu podle svého zájmu, jako například posilování vztahu k zaměstnancům a zainteresovaným skupinám (stakeholders), a odpovědnost vůči přírodě, například také firemní filantropie a dobrovolnictví.

K přínosům společensky odpovědného chování pro samotné podniky patří:

- Zlepšení vztahu s okolím, zvláště s přímo zainteresovanými osobami – tvorba zázemí pro dlouhodobé fungování firmy v místě jejího působení.
- Firemní reputace - ochrana a budování dobré reputace, zvyšování hodnoty značky, posílení loajality zákazníků, větší přitažlivost pro investory, odlišení se od konkurence.
- Posílení firemní kultury, přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců.
- Snížení rizika - omezování a zlepšení předvídání rizik, schopnost vyhnout se riziku.
- Impuls pro inovace a neustálé zlepšování firmy.
- Úspory plynoucí z ekologických opatření a kvalitního řízení.

Již zvyše zmíněné firemní dobrovolnictví³⁷ označuje spojení obecně prospěšných aktivit podniků s podporou dobrovolné činnosti svých zaměstnanců. Firmy se snaží vzbudit a zvýšit zájem svých zaměstnanců o dobrovolnou práci tím, že ji uznávají, oceňují a podle možností různým způsobem podporují. Dobrovolnická práce zaměstnanců stojí poněkud na rozhraní mezi klasickým dobrovolnictvím a dárcovskými aktivitami firem. Samotný dobrovolník totiž často za odpracovaný čas pro NNO pobírá plat, který takto firma de facto daruje organizaci. Přesto jde o významný fenomén stojící o přiblížení jak ze strany firem, NNO, tak i samotných zaměstnanců. V obecné rovině přínosy pro pracovníky potvrzuje i Drucker (1994), který za tři nejosvědčenější nástroje pomáhající obnovit síly považuje vzdělávat a cvičit jiné, najít si aktivity i mimo vlastní organizaci a občas pracovat v organizaci na nižší úrovni.

³⁷ Jiné často používané názvy jsou Corporate volunteering / Employee Community Involvement /Employee Engagement.

Nešporová a Schmidt (2005) popsali jako výstup svého výzkumu několik podob firemního dobrovolnictví, a to podněcované zaměstnanci nebo podněcované podnikem. Je však třeba dodat, že ne vždy se jedná o dobrovolnictví³⁸.

Na základě Studie o dobrovolnictví z Koncepce politiky vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020 vypracované Tošnerem (2014) vyplývají tyto závěry:

1. Na dobrovolnictví můžeme nahlížet různě – jako na volnočasovou aktivitu, projev solidarity a filantropie. V každém případě platí, že jakkoliv je dobrovolnictví poskytováno nezištně, není zadarmo (European volunteer centre, 2006).
2. Dobrovolnictví organizovanému v rámci organizací občanské společnosti (neziskových, dobrovolných, nestátních organizací či NNO), se věnuje 30% občanů ČR. Neformálnímu, individuálnímu dobrovolnictví se věnuje 38% občanů ČR. Především jde o sousedskou výpomoc, které se věnovalo 72% neformálních dobrovolníků (Frič a kol., 2001).
3. Dle dostupných údajů se úroveň dobrovolnictví v ČR postupně blíží stavu v zemích západní Evropy, USA apod., stále však máme na tomto poli co dohánět.
4. Dalšímu rozvoji dobrovolnictví může prospět zejména:
 - a) Aby dobrovolnictví, které je viditelnou součástí ekonomické produkce, se v ČR započítávalo do standardních ekonomických indikátorů typu HDP.
 - b) Toto by měl naplnit připravovaný nový zákon o dobrovolnictví pokrývající společenským uznáním celou oblast dobrovolnictví, dále stanovující možnosti ocenění dobrovolné činnosti jako nefinanční plnění dle jednotně uznávané metodiky a také umožňující možnost započítání tohoto nefinančního plnění jako součást kofinancování projektů.
 - c) Nastavení systémové finanční podpory dobrovolnictví, zejména dobrovolnických center, jejichž činnost je realizována například na základě již sestavených „Standardů dobrovolnických center a programů“ (výstup Evropského roku dobrovolnictví 2011), jako investice, která přináší pozitivní dopady pro společnost, a to jak na cílové skupiny ohrožené nezaměstnaností a sociálním vyloučením, tak na život všech občanů v komunitách a jejich spolupráci s veřejnou správou.
5. Pomineme-li ekonomický přínos dobrovolnictví, můžeme shrnout nekvantifikovatelné přínosy dobrovolnictví, zejména pro studenty a nezaměstnané, kteří mohou, podobně jako

³⁸ Vykonávají-li zaměstnanci práci pro NNO ve své pracovní době nebo jsou za to jinak finančně nebo hmotně odměňováni, jedná se o dar podniku. Od toho se odvíjí i rozdíly v řízení, komunikaci a motivaci těchto pracovníků.

lidé na rodičovské dovolené, dobrovolnictvím získat pracovní zkušenosti a dovednosti. Zejména pro studenty je to cenná zkušenost osobního i profesního rozvoje.

6. Dobrovolné zapojení občanů do komunitních aktivit je přirozený a tvořivý prostředek, jehož cílem je podpora sociální integrace a zvýšení kvality života občanů prostřednictvím partnerství občanské, veřejné a komerční sféry na místní i regionální úrovni (Vlada ČR, 2019).

3.4 Komparace ekonomického řízení podniku a nestátní neziskové organizace

Tato kapitola zakončuje teoretickou část disertační práce. Je shrnutím a vymezením zásadních rozdílů mezi podnikem a NNO a to z pohledu jak jejich podstaty tak i ekonomického řízení.

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, v disertační práci je ekonomické řízení chápáno jako cílené usměrňování činnosti organizace zaměřené na podporu, dodržování a dosažení hlavních cílů NNO, a to hospodárným využitím věcných, finančních a lidských zdrojů (Kunc, 2004).

Dle Musila (2015) ekonomické řízení představuje integrovaný systém těchto prvků: plánování zdrojů, rozpočtování, finančního řízení, řízení oběžných aktiv, řízení reprodukce majetku, řízení nákladů, nákladového účetnictví, finančních analýz, controllingu. Zjištěné informace jsou vyhodnocovány pomocí ekonomických metod a poskytují zásadní informace k **řízení organizace**, tedy k řízení podniku a k řízení i NNO. Předmětem ekonomického řízení jsou aktivity, slabá místa, analytické a rozhodovací procesy vycházející z výsledků nepřetržitého porovnávání skutečnosti a plánu.

Na základě kapitol 3.2 a 3.3 byla provedena komparace ekonomického řízení podnikatelského subjektu a NNO. Výsledky této komparace shrnuje tabulka 17.

Tabulka 18: Komparace prvků ekonomického řízení podnikatelského subjektu a NNO

Položka	Podnikatelský subjekt	NNO
Podstata	Založen za účelem dosahování zisku.	Není založena za účelem dosahování zisku.
Poslání a vize	Formulování poslání, následná orientace na zisky a obraty.	Kladen velký důraz na poslání a vizi.

Strategie	Je zásadní pro tvoření dalších plánů a cílů, strategii je věnována velická pozornost. Tvorba strategie se opírá o poučení se chyb z minulosti, analýzu aktuální situace a predikce vývoje trhu.	Často se přistupuje rovnou k plánování bez strategie, plánování je především poučením se z chyb z minulosti.
Finanční plánování	Vyšší pravděpodobnost správného odhadu. Plánování je založeno na statistikách z minulých let a odhadu vývoje trhu.	Plánování je založeno především na odhadech, je zde menší pravděpodobnost správného odhadu.
Specifika financování	<ul style="list-style-type: none"> • do čeho investovat (investiční rozhodnutí); • z čeho financovat (finanční rozhodnutí); • kolik společníkům vyplátit na podílech na zisku a kolik zadržet ve společnosti; • získání kapitálu pro založení a rozvoj podnikatelských subjektů; • volba optimální struktury kapitálu; • řízení oběžných aktiv a jejich financování; • investování peněžních prostředků do dlouhodobého majetku; • rozdělování výsledku hospodaření; • finanční řízení při přeměnách, zániku a likvidaci podnikatelských subjektů. 	<p>A. Vícezdrojovost. B. Samofinancování. C. Fundraising. D. Neziskové rozdělení zdrojů. E. Daňové úlevy.</p>
Užití zisku	Rozdělení zisku např. mezi akcionáře, vedení firmy, uložení pro budoucí potřebu či investování do růstu firmy.	Zisk slouží pro plnění cílů, které vedou k plnění poslání a je opět investován do veřejně prospěšné činnosti. NNO potřebuje vytvářet zisk (mít přebytek finančních prostředků), aby byla schopna přežít a případně se rozvíjet ve svém prostředí. Zisk může pocházet z hospodářské činnosti i z darů.
Finanční řízení - cíle		
Dlouhodobý cíl	Růst tržní hodnoty.	Financování poslání.

Střednědobý cíl	Maximalizace zisku.	Finanční autarkie.
Krátkodobý cíl	Platební schopnost.	Platební schopnost.
Rozpočtování	Provozní rozpočty. Investiční rozpočty. Rozpočet peněžních toků (cash flow).	Programový rozpočet. Zdrojový rozpočet. Rozpočet peněžních toků (cash flow).
Zdroje finančních prostředků	Zejména vlastní činnost a cizí zdroje.	Vlastní zdroje - členské příspěvky, příjmy z výkonu hlavní a hospodářské činnosti Cizí zdroje – půjčky, úvěry. Potenciální zdroje – individuální dárcovství, příspěvky od nadací a nadačních fondů, firemní dárcovství, příspěvky územních samospráv, dotace ze státního rozpočtu, příspěvky ze zdrojů EU.
Nákladové účetnictví	Spojuje minulost.	
Manažerské účetnictví (rozpočetnictví, kalkulace)	Zaměřuje se na budoucnost	
Řízení výkonnosti	Strategický finanční cíl podnikání (základní cíl podnikání) je maximalizace hodnoty firmy pro její vlastníky – maximalizace shareholder value.	Výkonnost je schopnost NNO naplňovat své cíle v daném časovém období a to efektivně, účelně a hospodárně. Výkonnost lze hodnotit v rovině: - finančních ukazatelů - ukazatelů plnění poslání NNO
Finanční analýza – vybrané ukazatele	Rentabilita akvit. Rentabilita vloženého kapitálu. Rentabilita investovaného kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu. Rentabilita tržeb. Ukazatele aktivity	Ukazatele: Vývoj zisku, ztráty, výnosů, nákladů včetně jejich struktury. Vývoj počtu klientů, zaměstnanců a dobrovolníků. Velikost potřebných zdrojů. Podíl veřejných (hlavních) zdrojů na celkových zdrojích. Vyrovnanost příjmů a výdajů. Podíl výdajů na provoz na celkových výdajích. Podíl jednotlivých výdajů na celkových zdrojích. Pohotová (peněžní) likvidita. Doba inkasa pohledávek. Doba obratu krátkodobých závazků. Podíl vlastních zdrojů na celku.

		Podíl cizích zdrojů na celku. Rentabilita tržeb hospodářské činnosti Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů. Autarkie hlavní činnosti na bázi příjmů a výdajů. Celková autarkie
Balanced scorecard	Vyvážený systém hodnotících ukazatelů (BSC) vycházející i z nefinančních ukazatelů – např. spokojenost zákazníků s kvalitou poskytovaných služeb, počet obslužených klientů, stav zavádění inovací, aj. Měření výkonnosti díky těmto kategoriím: finanční perspektiva, perspektiva interních procesů,	zákaznická perspektiva, perspektiva učení a růstu.
Controlling	Slouží: k plánování (koordinace a poradenství), k získávání informací (zajišťování, dokumentace, kontrola), k reportingu.	Slouží k zvýšení průhlednosti, zajištění profesionálního ekonomického vedení, snižování nákladů dosažené efektivní kontrolou, zabezpečení přežití i při poklesu finančních příspěvků.
Dobrovolnictví	Společenská odpovědnost firem. Firemní dobrovolnictví.	Konkrétními přínosy dobrovolné práce dobrovolníka pro NNO jsou především: <ul style="list-style-type: none"> • vyšší výkonnost NNO; • levný zdroj práce; • vliv na poslání, zpětná vazba; • dobré jméno, zlepšení image; • nový duch a nadšení; • kontakty, zdroj uchazečů o práci.

Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Dílčí shrnutí

Proces finančního řízení sehrává významnou úlohu v systému ekonomického řízení NNO, neboť naplnění poslání a cílů NNO je podmíněno úspěšnou realizací získání neveřejných a veřejných zdrojů financování. Významné příspěvky k rozvoji finančního řízení neziskového sektoru jsou v celosvětovém kontextu prezentovány v publikacích autorů jako jsou Aldashev a kol. (2015), Verbruggen a Christiaens (2012), Polonsky a kol. (2016), Ivu a kol. (2015), Sun a Fuschi (2015).

Vysokým stupněm transparentnosti ve finančním řízení si NNO vytváří důvěru investorů. Existuje několik klíčových aspektů, které NNO musí brát v úvahu: velikost a účinnost projektů, účinnost při využívání investic, např. nízké procento kapitálových a administrativních výdajů, a plnění poslání v dlouhodobém horizontu (Granados & Marturet, 2010).

V NNO jsou finanční výsledky pouze prostředkem k dosažení cíle. Konečným strategickým cílem je splnění svého poslání a vytvoření veřejné hodnoty (Moore, 2000; Bryce, 1992; Bryson, 1995). Zde je rozdíl se ziskovým sektorem, kde cíle finančního řízení jsou spojeny se zhodnocováním finančních prostředků, a to s větším či menším důrazem na krátkodobý či dlouhodobý horizont (Veber a kol., 2012).

Získávání zdrojů na krytí nákladů svých činností je úkolem každého subjektu a nezáleží na tom, jestli je to soukromý nebo veřejný sektor, je to otázka samotné existence subjektu. Financování NNO je velmi specifické, spojuje v sobě prvky společenské, marketingové, sociální, ekonomické a finanční.

Fundraising není jen získávání peněžních zdrojů, které jsou důležité pro chod NNO, fundraising souvisí i se získáváním důvěry, která s sebou nese stabilitu, následnou udržitelnost a rozvoj NNO.

NNO by měla klást pozornost do oblasti rozvoje využití metod a nástrojů controllingu v NNO, vycházet z předpokladu, že zavedení controllingových přístupů do ekonomického řízení NNO přispěje k posílení stability, transparentnosti, hospodárnosti a efektivnosti využívaných zdrojů včetně rozvoje strategického řízení NNO.

Pelikánová (2016, s. 20) shrnuje: „*NNO se i přes dlouholetou tradici pořád potýkají s různými problémy, a to s nedostatkem finančních prostředků a vysokou mírou neefektivností své práce. Je to způsobeno slabou profesionalizací ekonomických pracovníků a také zbytečně složitou a nepřehlednou legislativou. Problémy NNO můžeme shrnout do níže uvedených bodů:*

- *chybí vymezení veřejné a vzájemné prospěšnosti,*
- *zastaralý dotační systém resortů,*
- *přebujelá byrokracie operačních programů,*
- *nedostatečná transparentnost neziskového sektoru,*
- *nepřehledná legislativa v daňové oblasti,*

- *složitá pravidla pro vznik a fungování NNO,*
- *oslabení finančních zdrojů a veřejných rozpočtů,*
- *chybí všeobecná koncepce rozvoje,*
- *nedostatek odborníků na připomínkování vznikajících zákonů pro NNO,*
- *chybí dostatek schopných manažerů,*
- *slabá podpora formou firemních dobrovolníků,*
- *závislost některých neziskových subjektů na EU fondech a veřejných zdrojích,*
- *slabá finanční stabilita většiny NNO,*
- *tlak na posilování vlastních příjmů, tj. samofinancování NO. (nemít tyto body ve shrnutí, ale v textu)*

Aby NNO byla považována za úspěšnou, měla by mít srozumitelné a jasné poslání, být si jista ve strategickém plánování, mít funkční statutární orgány, úspěšné vícezdrojové financování, plán rozvoje firemní kultury, vizi do budoucnosti organizace, jasné vnitřní procesy a pravidla. Zjednodušeně hovoříme o ekonomice NNO, o jejím hospodaření. Hospodaření je skupina ekonomicko-správních činností, které zajišťují provoz organizace. Jedná se o vedení účetnictví, finanční řízení, nakládání s majetkem, vyhledávání finančních zdrojů, koordinace akcí a projektů dle plánu, tvorba vnitřních směrnic, vztahy ke správcům daní, aj. (Pelikánová, 2016). Externími faktory ovlivňující ekonomiku každé NNO jsou právní prostředí, podpora ze strany státu, územní samosprávy a občanů, donátorské prostředí.

Další důležitou podmínkou, aby NNO byla úspěšná, je nutnost informovat širokou veřejnost o činnosti NNO a na konkrétních příkladech provedené činnosti NNO ukázat její prospěšnost. Tyto v televizi, rozhlase, na přednáškách a výstavách šířené informace o NNO ukázaných na konkrétních případech, pak vedou povědomí veřejnosti o užitečnosti činnosti NNO a v důsledku i k získání finančních prostředků pro její činnost.

Důvěryhodnost je základním předpokladem NNO pro to, aby byla schopna plnit své cíle. V oblasti ekonomického řízení to znamená, že pokud lidé investují do NNO peníze, budou se zákonitě zajímat o to, jak byly tyto peníze použity. K důvěryhodnosti výrazně přispívá tzv. „finanční otevřenost“, která je vizitkou efektivní NNO. Finanční otevřenost je schopnost NNO v kterémkoli okamžiku jasně a zřetelně prokázat, že peníze a majetek jsou používány v souladu s cíli NNO a v souladu se sliby danými „investorům“ uvádí Plamínek a kol. (1996).

V disertační práci je ekonomické řízení chápáno jako integrovaný systém plánování zdrojů, rozpočtování, finančního řízení, řízení oběžných aktiv, řízení reprodukce majetku, řízení nákladů, nákladového účetnictví, finančních analýz a controllingu. Zjištěné informace se vyhodnocují ekonomickými metodami a jsou podkladem k celkovému řízení chodu NNO. Předmětem ekonomického řízení jsou aktivity, slabá místa, analytické a rozhodovací procesy vycházející z výsledků stálého porovnávání skutečnosti a plánu činností NNO.

Hlavním rozdílem mezi ekonomickým řízením NNO a podnikatelského subjektu je samofinancování. U NNO je samofinancování jednou z možností, kterou musí NNO důkladně zvážit, než ji využije. U podnikatelského subjektu je samofinancování základním způsobem jeho chodu.

Oblast ekonomického řízení je ve srovnání s podnikatelským subjektem nejvíce specifickou součástí provozu NNO. Liší se zdroje a v závislosti na nich také odhad a pravděpodobnost úspěchu v oblasti přílivu peněz. Podnikatelé jsou schopni podle statistik předchozích let, podle módních trendů a výsledků běžného prodeje odhadnout příjmy z prodeje služeb nebo výrobků, které jsou základem pro financování firmy. NNO jsou více závislé na dotacích, grantech a darech a až teprve pak na příjmech z prodeje produktů. Veškeré statistiky a odhady v NNO selhávají. Je těžké cokoliv predikovat. Na dotace, granty a dary mají často klíčový dopad externí vlivy, které nelze ovlivnit – politika, změny v myšlení a následně rozhodování dárců, změny nařízení úřadů, působení konkurenčních organizací se silnou značkou apod.

Autoři knihy *Úspěšná nezisková organizace*, Šedivý³⁹ a Medlíková⁴⁰ (2017) v jejím úvodu uvádějí „know-how úspěšné neziskovky“, která má tyto vlastnosti: má srozumitelné poslání; má funkční statutární orgány (správní radu); má jasné vnitřní procesy a pravidla; strategicky plánuje; zajímá se o budoucnost, je schopna odhadnout změny; je vidět a slyšet; rozvíjí firemní kulturu; má vícezdrojové financování a fundraisera.

³⁹ Ing. Marek Šedivý je prezidentem AVPO ČR od jejího vzniku v roce 2010. Současně je viceprezidentem Sekce NNO, Unie zaměstnavatelských svazů ČR a členem Výboru pro legislativu a financování RVNNO. V roce 2015-2018 pracoval jako ředitel Nadačního fondu Dům Ronalda McDonalda, v letech 2000-2013 vedl obecně prospěšnou společnost Neziskovky.cz. Je spoluautorem knih zaměřených na management NO a publikuje v odborném tisku (AVPO ČR, 2019).

⁴⁰ PaedDr. Olga Medlíková pracuje pro neziskový sektor jako lektorka, konzultantka a facilitátorka od roku 1996. Byla členkou několika správních rad, trvale podporuje pět NO a pomáhá NO s managementem a fundraisingem. Získala i manažerské zkušenosti, když na několik let opustila školství a věnovala se businessu. V roce 2012 obdržela cenu Osobnost vzdělávání dospělých. Je autorkou a spoluautorkou knih z oblasti managementu a sociálních dovedností, pravidelně přispívá do řady odborných periodik. Ve své lektorské praxi se zaměřuje na: založení a provoz NO, řešení konfliktů, lobbying a lektorské a prezentační dovednosti (AVPO ČR, 2019).

K osmi výše uvedeným bodům know-how úspěšné neziskovky je v disertační práci přidán další devátý bod - úspěšná NNO má svůj systém ekonomického řízení, který zajišťuje její rozvoj a naplňování svého poslání.

4 Návrh systému ekonomického řízení

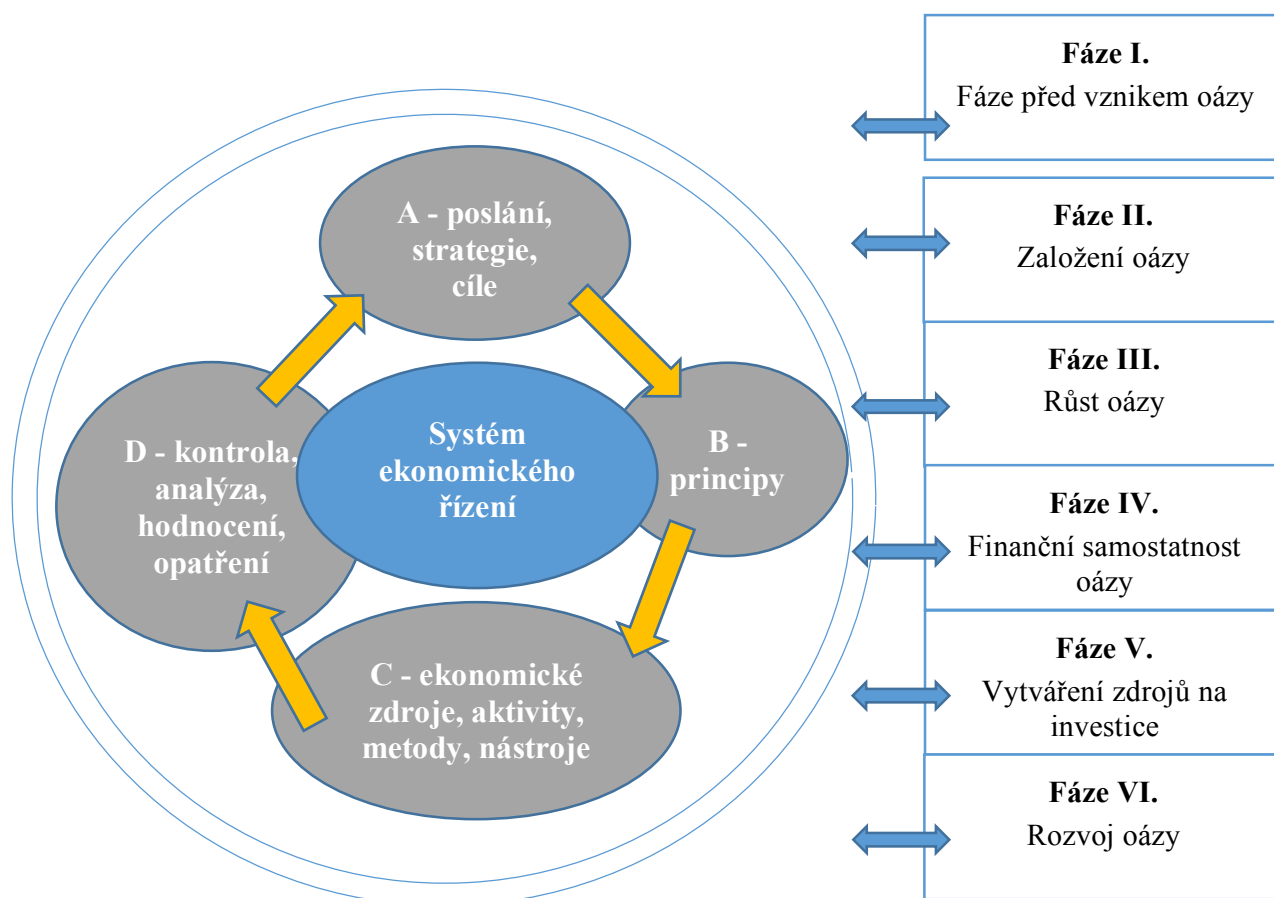
Cílem této kapitoly je představit návrh systému ekonomického řízení ve vybraném segmentu NNO a jeho předpoklady.

Návrh systému ekonomického řízení

Návrh systému ekonomického řízení je tvořen čtyřmi komponentami, mezi nimiž působí vzájemné vztahy. Funkce systému je dána vlastnostmi komponent a způsobem jejich organizace v systému. Komponenty jsou relativně samostatné části systému, které plní určitý funkční účel.

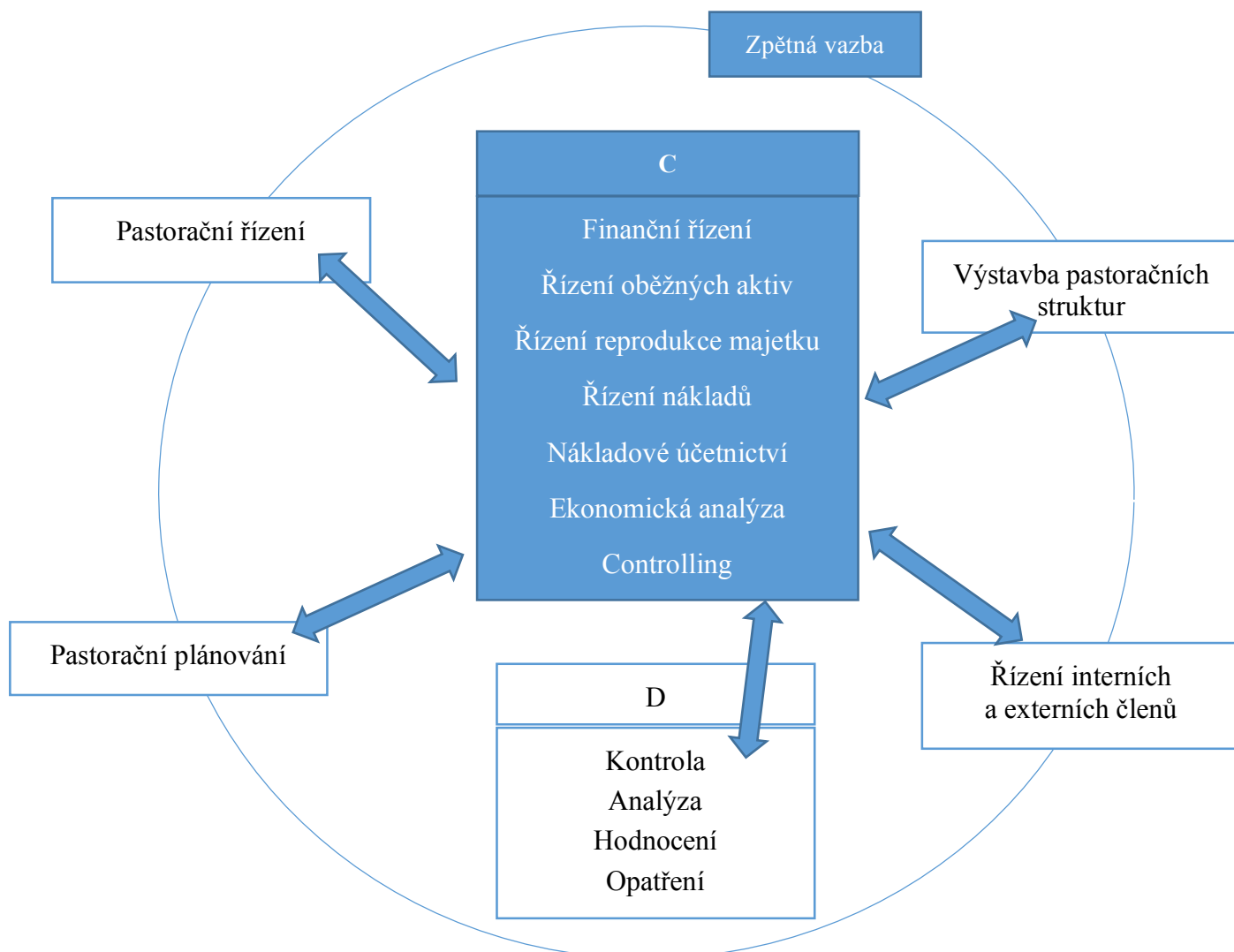
Návrh systému je integrován s fázemi života vybraného segmentu NNO. Obrázek 14 demonstruje návrh systému ekonomického řízení. Vnitřní obsahová struktura a propojenost komponent C a D je prezentována v obrázku 15. Celkové shrnutí návrhu systému, který integruje komponenty a jejich charakteristiky s fázemi života NNO je uveden v tabulce 19.

Obrázek 14: Návrh systému ekonomického řízení










Zdroj: vlastní zpracování (2019)

Obrázek 15: Obsahová struktura komponent C a D



Zdroj: vlastní zpracování (2019)

Tabulka 19: Shrnutí návrhu systému

Komponenty systému		Charakteristiky	Fáze	
A	Poslání Strategie Cíle		Šíření křesťanské víry moderními způsoby. Zakládání oáz, rodinných komunit, domů modlitby. Krátkodobé a dlouhodobé pastorační cíle.	 Fáze I. Fáze před vznikem oázy
			Oáza - dát život samostatné oáze. Pastýř. Interní a externí členové. Péče o členy, sympatizanty a nabídka služeb. Zajištění hmotné struktury oázy. Příspěvky členů. Solidarita a subsidiarita.	 Fáze II. Založení oázy
			Plánování zdrojů, rozpočtování, finanční řízení. Řízení oběžných aktiv. Řízení reprodukce majetku. Řízení nákladů. Nákladové účetnictví. Ekonomická analýza. Controlling.	 Fáze III. Růst oázy
			Plánování zdrojů, rozpočtování, finanční řízení. Řízení oběžných aktiv. Řízení reprodukce majetku. Řízení nákladů. Nákladové účetnictví. Ekonomická analýza. Controlling.	 Fáze IV. Finanční samostatnost oázy
C	Ekonomické zdroje Aktivity Metody Nástroje		 Fáze V. Vytváření zdrojů na investice	
			 Fáze VI. Rozvoj oázy	
Vzájemná zpětná vazba				

System ekonomického řízení zajišťuje cílené usměrňování činnosti NNO zaměřené na podporu, dodržování a dosažení poslání, strategie a cílů NNO, a to s hospodárným využitím věcných, finančních a lidských zdrojů.

Zdroj: vlastní zpracování (2019)

4.1 Předpoklady systému

Systém ekonomického řízení vybraného segmentu NNO je založen na následujících předpokladech:

- Stát legislativně a finančně podporuje činnost vybraného segmentu NNO.
- Činnost NNO je cílena na realizaci specifického poslání NNO, dosažení ekonomické udržitelnosti a rozvoje NNO v kontextu multiplikace vybraného segmentu NNO.

4.2 Deskripce hlavních komponent a systémových vazeb systému

Systém ekonomického řízení vybraného segmentu je založen na čtyřech hlavních komponentách:

- A. Komponenta poslání, strategie a cílů.
- B. Komponenta principů.
- C. Komponenta ekonomických zdrojů, aktivit, metod a nástrojů.
- D. Komponenta kontroly, analýzy, hodnocení a opatření.

Systém ekonomického řízení zajišťuje cílené usměrňování činnosti NNO zaměřené na podporu, dodržování a dosažení poslání, strategie a cílů NNO, a to s efektivním a hospodárným využitím věcných, finančních a lidských zdrojů.

Obrázek 15 znázorňuje čtyři komponenty systému ekonomického řízení. Poslání, strategie, cíle a principy mají vazbu na ekonomické zdroje, aktivity, metody a nástroje. Následuje kontrola, analýza a hodnocení spojené s opatřením. Základem všeho je však specifické poslání vybraného segmentu NNO.

A. Komponenta poslání, strategie a cílů

Je první a základní komponentou, z níž vše vychází. NNO existuje pouze proto, aby naplnila své poslání. Posláním české Koinonie je šíření křesťanské víry moderními způsoby.

Strategie ukazuje, jak daného poslání dosáhnout. Česká Koinonia dosahuje svého poslání zakládáním oáz, rodinných komunit a domů modlitby.

Pastorační cíle k dosažení dlouhodobé strategie k naplnění poslání jsou krátkodobé a dlouhodobé.

B. Komponenta principů

Ekonomické fungování české Koinonie je založen na těchto principech, které naplňují smysl poslání (šíření křesťanské víry moderními způsoby, pastoračními aktivitami):

- Oáza - dát život samostatné oáze⁴¹.
- Interní a externí členové – péče o členy, sympatizanty, nabízet služby, které souvisejí s posláním české Koinonie.
- Hmotná struktura oázy – její zajištění, vytvoření místa pro službu lidem⁴².
- Příspěvky členů.
- Solidarita a subsidiarita.

Oáza je stabilní místo (sídlo české Koinonie, Plzeň-Litice), kde trvale bydlí zasvěcení bratři a sestry žijící podle evangelijních rad čistoty, chudoby a poslušnosti a mají vše společné, vede ji pastýř (předseda sdružení).

Zasvěcení bratři a sestry – interní členové – žijí v oáze trvale, mají částečné nebo trvalé závazky, nemají civilní zaměstnání, nabízejí služby externím členům a veřejnosti a zajišťují chod oázy. V současné době má česká oáza 17 interních členů, kteří žijí na litické faře, pod níž spadá filiálka fara Dobřany.

Externí členové jsou osoby, které nežijí trvale v oáze, ale ve svých domech, ve svých rodinách a mají své civilní zaměstnání. Může jít o jednotlivce či rodiny. Podílí se na pastorační činnosti ve svém okolí díky Domům modlitby a tvoří Rodinné komunity po celé ČR. K roku 2018 je počet českých externích členů 379.

Externí členové přispívají na chod a rozvoj oázy svými dobrovolnými příspěvky členů (biblicky zvaného desátku). Česká Koinonia má desátek z příjmů jako životní styl. Příspěvky

⁴¹ Jak se začíná? Hlavním posláním oázy je sdílení hodnot. Právní aspekt je následný. V průběhu let, kdy roste síť sympatizantů a členů, je zapotřebí udržet to, co se vytvořilo, aby se o vše nepřišlo. Struktura však není prioritou. Prioritou je sdílení poslání, sdílení projektu. Oáza žije proto, aby byl živý projekt. Struktura je následná. Nežijeme pro naše budovy, struktury, ale pro lidi. Projekt je jen tehdy, jsou-li lidé. Když oáza přestane odpovídat na potřeby lidí, a změni svůj směr k tomu, že udržuje to, co vlastní, je lepší, aby zanikla.

⁴² Česká Koinonie chce sloužit osobám, lidem, nabízí jim své služby. K tomu potřebuje struktury, ale struktury jsou prostředkem. Koinonia musí mít také odvahu odstranit struktury, které už neodpovídají na potřeby lidí. Struktury se nesmí udržovat bez služby lidem, ale mají sloužit. Struktury slouží lidem, jsou pro služby.

členů jsou důležité pro ekonomické řízení české Koinonie. Bez příspěvků členů česká Koinonia ekonomicky ani pastoračně nefunguje⁴³.

C. Komponenta ekonomických zdrojů, aktivit, metod a nástrojů

Jde o integrování těchto prvků:

- plánování zdrojů, rozpočtování, finanční řízení,
- řízení oběžných aktiv (materiál, zboží, peněžní prostředky na účtech nebo v hotovosti, pohledávky, ceniny),
- řízení reprodukce majetku (pořízení, technické zhodnocení, udržování, opravy dlouhodobého majetku oázy),
- řízení nákladů (nákladové kalkulace podle středisek a pastoračních projektů),
- nákladové účetnictví,
- ekonomická analýza,
- controlling (průběžné srovnávání skutečných a plánovaných hodnot ekonomických ukazatelů, identifikace odchylek, odstraňování negativních dopadů těchto odchylek).

Informace a data jsou vyhodnocovány pomocí specifických ekonomických metod a nástrojů a poskytují zásadní informace k řízení NNO (viz subkapitola 3.3).

D. Komponenta kontroly, analýzy, hodnocení a opatření

Komponenta C a D spolu přímo spolupracuje. Patří sem kontrola, analýza, hodnocení a opatření v oblasti pastoračního řízení, pastoračního plánování, výstavby pastoračních struktur, v řízení interních a externích členů. Dochází ke kontrole fungování jednotlivých prvků, analýze a vyhodnocení stavu a následnému přijetí opatření.

⁴³ Příspěvky členů (biblicky desátek) jsou základem celého pastoračního a ekonomického fungování založeného na logice dát desátý díl Bohu jako výraz vděčnosti (prakticky dát je tomu, kdo mi zajišťuje duchovní stravu a kde duchovně rostu – v oáze pro členy Koinonie). Jedná se o dobrovolné gesto víry, které nikdo nekontroluje
„Já, Hospodin, jsem se nezměnil, ani vy jste nepřestali být syny Jákobovými. Už za dnů svých otců jste se odchýlili od mých nařízení a nedbali jste na ně. Navraťte se ke mně a já se navrátím k vám, praví Hospodin zástupů. Přinášejte do mých skladů úplné desátky. Až bude ta potrava v mém domě, pak to se mnou zkuste, praví Hospodin zástupů: Neotevřu vám snad nebeské průduchy a nevyleji na vás požehnání? A bude po nedostatku. Kvůli vám se obořím na škůdce, aby vám nekazil plodiny země, abyste na poli neměli neplodnou vinnou révu, praví Hospodin zástupů. Všechny národy vám budou blahořečit a stanete se vytouženou zemí, praví Hospodin zástupů.“ (Bible, srov. Malachiáš 3,6-12).

Každá ze čtyř komponent funguje a vyvíjí se podle toho, v jaké fázi života se NNO nachází. Fáze života NNO jsou v pravém sloupci návrhu systému (viz obr. 14), proto jsou zdůrazněny oboustranné, vzájemné vazby.

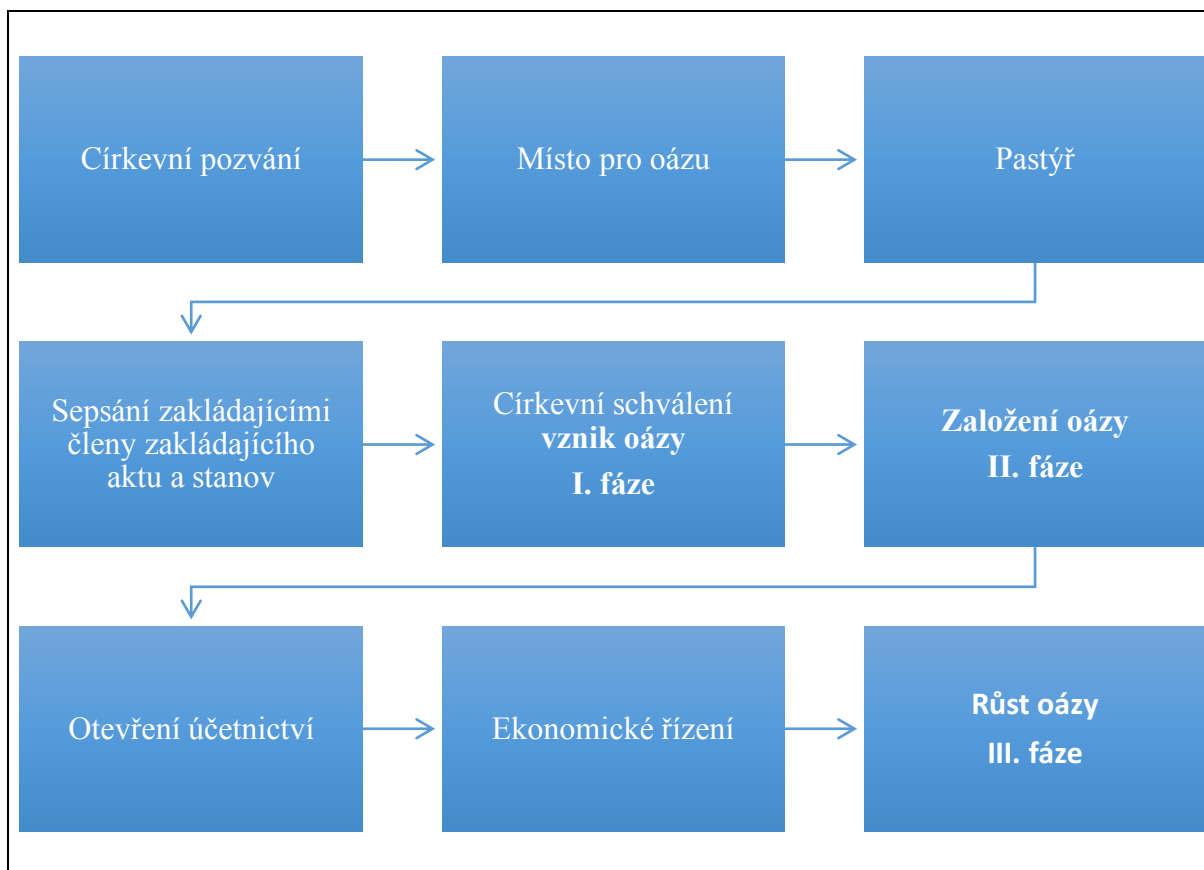
Systém ekonomického řízení NNO je založen na specifickém poslání, strategii a cílech. Aby NNO zajistila poslání, má definované strategie, cíle a své vlastní principy. Principy jsou determinovány především posláním. Poslání, strategie a cíle se uskutečňují pomocí různorodých aktivit, na které NNO potřebuje ekonomické zdroje. Ekonomické řízení je založeno na metodách a nástrojích jako jsou např. finanční a manažerské účetnictví, kalkulace, plánování a rozpočtování, finanční analýza, controlling, reporting aj. A následně se provádí kontrola, analýza, hodnocení a činí se opatření.

Výsledkem celého procesu je efektivní usměrňování integrace poslání NNO a ekonomického řízení v jednotlivých fázích života NNO s cílem udržitelného rozvoje NNO a multiplikace vybraného segmentu NNO. Cílem návrhu systému je podpora hospodárného ekonomického řízení NNO. Návrh systému a jeho implementace do praxe by měly sloužit k udržitelnému rozvoji NNO.

4.3 Fáze života v kontextu ekonomického řízení české Koinonie

Existence české Koinonie začala tím, že pan biskup Mons. František Radkovský v roce 1994 pozval Koinonii do Plzeňské diecéze. Toto pozvání souviselo s vybráním vhodného místa pro založení oázy. Byla nabídnuta litická fara. Osm zakládajících členů sepsalo dne 25. 1. 1996 zakládající akt, kterým uzavřeli soukromou dohodu o zřízení soukromého sdružení věřících s názvem „Koinonia Giovanni Battista – Koinonia Jan Křtitel“ se sídlem v Plzni-Liticích, při Biskupství plzeňském. Dne 4. 4. 1996 zakládající členové požádali o církevní uznání na základě zakládajícího aktu a stanov. Dne 7. 4. 1996 v dekretu o církevním uznání pan biskup uznal českou Koinonii jako soukromé sdružení věřících (křesťanů), schválil stanovy a udělil jí právní subjektivitu. Řídící rada jmenovala předsedu české Koinonie. Dne 8. 4. 1997 byla česká Koinonia zaevidována v Rejstříku EPO MK ČR, otevřela účetnictví a začala naplňovat své hlavní poslání. Pro dlouhodobé udržení poslání české Koinonie nastupuje ekonomické řízení, které vede k růstu oázy. Výše uvedený popis zrodu a růstu české Koinonie (oázy) shrnuje obrázek 16.

Obrázek 16: Zrod a růst české Koinonie fáze I. – III.



Zdroj: vlastní zpracování podle Koinonia Giovanni Battista - Koinonia Jan Křtitel (2019)

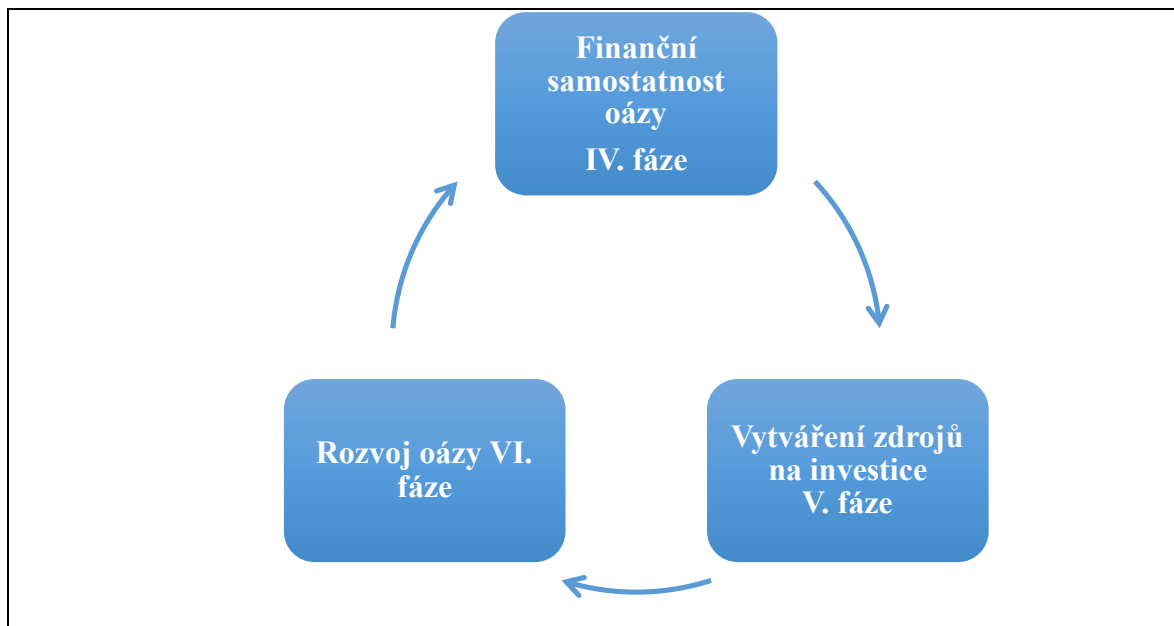
V životě české Koinonie lze identifikovat tyto základní fáze (fáze života):

- I. Fáze před vznikem oázy.
- II. Založení oázy.
- III. Růst oázy.
- IV. Finanční samostatnost oázy.
- V. Vytváření zdrojů na investice.
- VI. Rozvoj oázy (nové projekty, služby, založení filiálky, založení nové oázy, atd.).

První tři fáze života české Koinonie zachycuje obrázek 16 a další tři fáze ukazuje obrázek 17. Jedná se o šest fází života české Koinonie a každá fáze má svůj charakter ekonomického řízení. Těchto šest fází spojených s ekonomickým řízením nebyly v české Koinonii dosud identifikovány. Došlo k jejich vymezení až při analyzování historie, ekonomických dat

a rozvoje české Koinonie. Z fáze VI. se cyklus opakuje fází IV. – VI., jde o cyklus rozvoje. V následujícím textu jsou jednotlivé fáze podrobněji popsány.

Obrázek 17: Fáze IV. – VI. ekonomického řízení české Koinonie



Zdroj: vlastní zpracování podle Koinonia Giovanni Battista - Koinonia Jan Křtitel (2019)

I. Fáze před vznikem oázy

Na základě církevního pozvání, kdy biskup zve do své diecéze Koinonii, aby v ní trvale působila a nabídne jí místo pro vznik oázy, přijíždí pastýř. Tato osoba je předpokladem pro založení nové oázy. Je třeba mít připraveného pastýře, jehož formace trvá minimálně 10 let. Spolu s ním je třeba vytvořit skupinku silných členů, kteří se shluknou kolem pastýře a jsou jeho oporou. Jsou-li silné osoby kolem pastýře, je silný i pastýř. Skupinka zralých členů je spolu s pastýřem připravena a ochotna odjet na nové místo a pracovat na novém misijním působišti. Toto je základní předpoklad. Po sepsání zakládajícího aktu a stanov získává oáza církevní schválení, právní subjektivitu a je zapsaná do Rejstříku EPO na MK ČR.

Priorita: mít vytipovaný pozemek, dům pro založení oázy.

Ekonomický aspekt: zajištění místa pro založení nové oázy.

Praxe české Koinonie: přislíbená litická fara za symbolický nájem.

II. Založení oázy

Nová EPO Koinonia Giovanni Battista – Koinonia Jan Křtitel, získává právní formu, stává se účetní jednotkou a otevírá účetnictví. Začíná naplňovat své poslání a probíhají první účetní pohyby hospodaření oázy (ekonomické řízení).

Priorita: osoby.

Ekonomický aspekt: finanční výpomoc vysílající Koinonie.

Praxe české Koinonie: získání prvních příspěvků vysílající Koinonie na pronájem domku v Plzni a pak v Plzni-Liticích, v němž žili interní členové během oprav fary. Nájemní smlouva na faru za symbolický nájem s možností investovat do fary a investici účtovat jako technické zhodnocení v účetnictví Koinonie.

III. Růst oázy

Oáza začíná sestavovat pastorační plán, nabízí své služby veřejnosti a vyjíždí na pastorační cesty všude tam, kde je poptávky po jejich službách. Tato etapa je velmi důležitá a je třeba hodně cestovat a seznamovat veřejnost s nabízejícími službami a získávat tak sít sympatizantů, interních a externích členů.

Priorita: vize, vytvoření těla z členů.

Ekonomický aspekt: začínající finanční zajištění.

Praxe české Koinonie: první příspěvky sympatizantů a členů, kostelní sbírky, začíná nabídka evangelizačního materiálu (výroba CD vyučování a hudby), biblická a teologická korespondenční škola. Aktivity: letní evangelizační škola, několikadenní kurzy, jednodenní semináře, víkendové Koinonie, setkání s modlitbou za uzdravení, setkání mládeže a tábory pro mladé. Pořízení osobního automobilu a dodávky na pastorační cesty (pro 8 osob). Postupné opravování stodoly v litickém farním areálu a získání tak velkého sálu na místní aktivity (domluva se stavební firmou na dlouhý splátkový kalendář provedených nezbytných prací potřebných k používání litické stodoly – sálu, školicího střediska). Česká Koinonia se stává členem Potravinové banky v Praze a získala možnost pravidelného odběru potravin z Prahy zdarma pro své sociálně slabé členy.

IV. Finanční samostatnost oázy

Zaměření se na pastorační aktivity v sídle oázy. Podpora kvality vztahů členů.

Priorita: stabilita.

Ekonomický aspekt: finanční samostatnost.

Praxe české Koinonie: silnější základna externích členů a tím i jejich příspěvků. Aktivity: formace externích členů Koinonie a zajištění kurzů v jednotlivých Rodinných komunitách. První interní a externí členové mají trvalé závazky (po 7 letech). Zajištění stabilní tříměsíční formační školy i pro studenty mimo ČR, pronájem třídy na Pedagogické fakultě v Plzni. Pronájem prusinské fary na formování interních členů pro misie. Nová služba fundraisingu – misijní projekt Domečky, jímž čeští dárci podporují malými dary misie Koinonie v Africe (jde o vybudování sítě malých dárců). Pravidelné poutě pro členy do Izraele a italského Camparmò.

V. Vytváření zdrojů na investice

Oáza je finančně zajištěna a může vytvářet zdroje k budování struktur.

Priorita: struktura, budovy.

Ekonomický aspekt: vytváření finančních rezerv na investice.

Praxe české Koinonie: Od církevní autority česká Koinonia získává darem faru a farní areál. Získání úvěru na vybudování přístavby ke stodole (tzv. školicího střediska). Přístavba zajišťuje zázemí pro stodolu a veškerý servis pro členy a veřejnost. Získání nadačního příspěvku na vybavení této přístavby (části školicího střediska).

VI. Rozvoj oázy

Rozvoj oázy má různou formu – nové projekty, nové služby, založení nové filiálky, ideálně nové oázy, aj.

Priorita: nové projekty/služby/filiálka/oáza.

Ekonomický aspekt: finanční udržitelnost oázy a finanční a lidské zdroje k realizaci nových projektů, služeb, filiálek aj.

Praxe české Koinonie: Česká Koinonia získala dotaci z EU na zatepletní školicího střediska.

Od církevní autority česká Koinonia dostala darem další faru, mohla tak 5 interních členů litické fary poslat na toto nové působiště – do Dobřan. Česká Koinonia se stává členem Potravinové banky Plzeňského kraje (Česká federace potravinových bank, 2019) a získala možnost pravidelného odběru potravin z Plzně pro své sociálně slabé členy a sympatizanty.

Litická oáza slouží pro řízení činnosti české Koinonie, díky školicímu středisku na formaci členů, zajištění velkých akcí pro veřejnost.

Dobřanská filiálka slouží pro menší pravidelné akce pro rodiny (projekt Rodinné centrum Anežka Česká; Biskupství plzeňské, 2019), dílna sv. Josefa (návštěvy škol a školek), zahrada Anežky České, spolupráce s místním obecním úřadem a základní školou.

Ve fázi rozvoje oázy (jedná se o rozvoj v růstu počtu členů, rozšiřování nabízených služeb, zakládání dalších PO) je třeba vždy tento rozvoj udržet, aby se neztratil. Udržení fáze rozvoje fází finanční samostatnosti a následně se fází vytváření zdrojů pro investice je velmi důležité. Nemá smysl stále vymýšlet nové služby a aktivity, když oáza není schopna ekonomicky a personálně udržet stávající stav. Stávající stav se díky růstu počtu členů a sympatizantů stává standardem. Vyšší počet členů a sympatizantů s sebou nese i důraz a nároky dalších služeb a aktivit, jsou-li stávající služby a aktivity schopny života a jsou-li udržitelné. Je-li tomu tak, může oáza přejít k dalšímu rozvoji. Cyklus se opakuje a je a bude po celou dobu existence české Koinonie jejím životním cyklem rozvoje.

Fáze IV. až VI. se následně opakují a tvoří životní cyklus přes rozvoj, finanční samostatnost, vytváření zdrojů na investice až opět rozvoj, atd.

Tabulka 20 zachycuje fáze ekonomického řízení životního cyklu české Koinonie a obrázek 19 aktuální stav rozvoje české Koinonie.

Největší účetní pohyby české Koinonie jsou níže zachyceny chronologicky a rovněž i v tabulce 20 v posledním sloupci.

1. První úvěr na dokončení hrubé stavby školicího střediska.
2. Fara Litice, farní areál, litický kostel – darem od církevní autority.
3. Modernizace venkovního pláště školicího střediska z fondu EU.

4. Pořízení přilehlého pozemku k oáze z daru ze zahraničí.
5. Druhý úvěr na dokončení školicího střediska.
6. Vybavení školicího střediska – německý nadační příspěvek.
7. Pořízení dvou dodávek na pastorační výjezdy.
8. Fara Dobřany, farní areál, dobřanský kostel – darem od církevní autority
9. Modernizace části dobřanské fary (farní barokní sál, zázemí, schodiště) – německý nadační příspěvek + půjčky.
10. Modernizace farního sálu (otočení pódia), pořízení podlahového topení a položení velkoformátové dlažby (1x3 m).
11. Vznik třech nových PO – Přátelé Koinonie, spolek; Aggeo, s.r.o.; Přátelé dobřanský varhan, nadační fond.

V průběhu roku 1997 až do současnosti je možné potvrdit, že díky dobrým vztahům se stavebními firmami česká Koinonia stavěla (oprava litické fary, oprava farního sálu, výstavba farní přístavby, modernizace farního sálu a přístavby - školicího střediska na etapy, rekonstrukce části dobřanské fary) bez finančních rezerv, úvěrů, půjček. Začalo se vždy se stavbou díky možným dlouhodobým splátkám ze strany dodavatelů a až následně byly získány nadační příspěvky, úvěry či půjčky. Tento faktor je pro život české Koinonie velmi důležitý a zásadní. Na první místě je posláním (v tomto případě budování struktur), které je doprovázeno ekonomickým řízením (získání finančních zdrojů).

Obrázek 18 zachycuje aktuální rozvoj české Koinonie na mapě ČR. V Plzni-Liticích je oáza, její filiálkou je fara v Dobřanech, kde žijí zasvěcení interní členové. Na místech ČR jsou vidět rodinné komunity (externí členové) a domy modlitby (služba pro veřejnost). V blízkosti Plzně-Litic je „Discepolato“ na prusinské faře (škola učedníků – formace nových interních bratří a sester). V Plzni – Valcha od roku 2007 do současnosti působí při litické oáze Federální sídlo (Sede federale), z něž byla pastoračně řízena světová Koinonia.

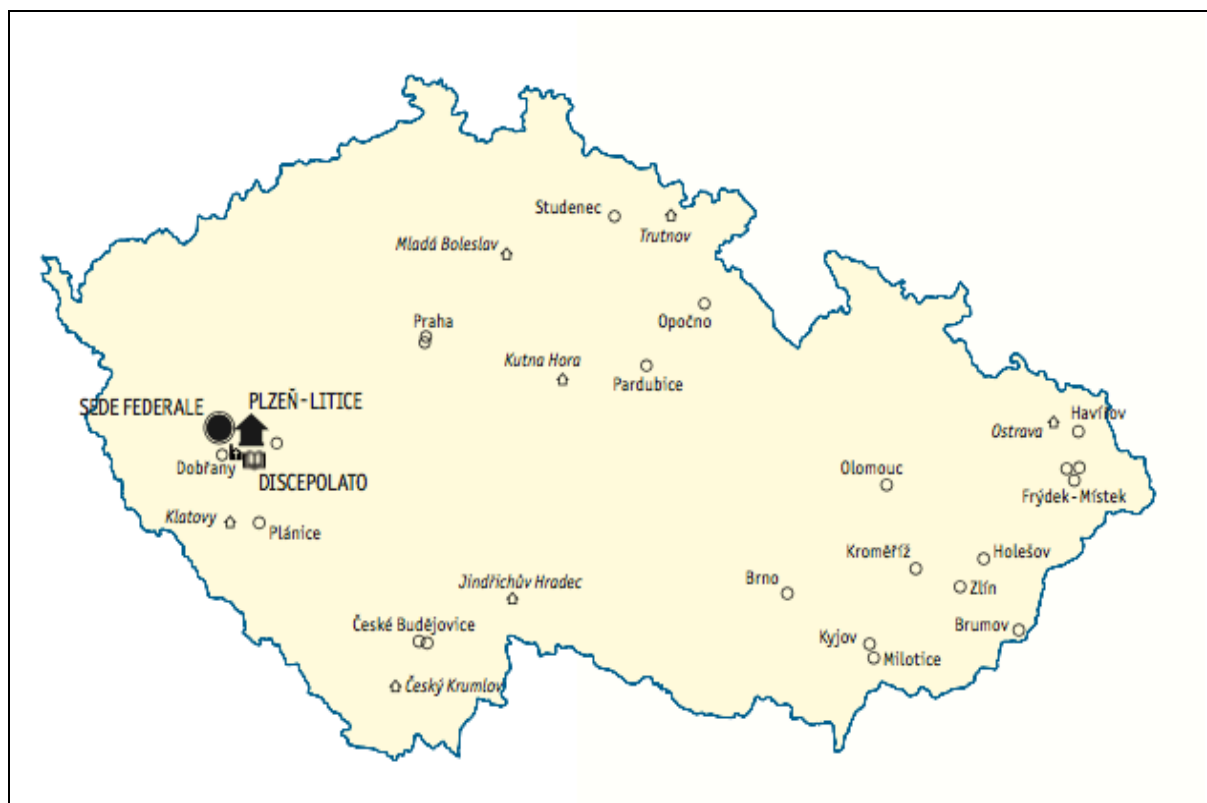
Autorka práce je ekonomkou Federálního sídla od roku 2007 do současnosti a měla možnost se seznámit s ekonomickým řízením i zahraničních Koinonií, především italských, slovenských a polských.

Tabulka 20: Fáze ekonomického řízení života české Koinonie

Fáze	Název fáze	Obsah	Priorita	Ekonomický aspekt	Doba v letech	Období	Důležité ekonomické pohyby
I.	Před vznikem oázy	Pozvání církevní autority	Pozemek, dům pro oázu	Zajištění místa pro oázu	1-2	1995-1996	
II.	Založení	Nová oáza potřebuje vše	Osoby	Finanční pomoc vysílající Koinonie	1	1997	Nájemní smlouvy na litickou faru. Velké dary ze zahraničí na opravu litické fary.
III.	Růst oázy	Rozšíření nabídky služeb pro veřejnost, členy	Mít vizi, vytvoření těla z členů	Začínající finanční zajištění	3-5	1998-2002	Pořízení dodávky. Oprava farního sálu (dlouhodobý splátkový kalendář).
IV.	Finanční samostatnost oázy	Oáza je samostatná	Stabilita	Finanční samostatnost	3-6	2003-2006	První externí členové s věčnými závazky. Posiluje se členská základna. Pronájem fary na Prusinách. Stabilní tříměsíční evangelizační škola - pronájem učebny na ZČU Plzeň). Misijní projekt Domečky.
V.	Vytváření zdrojů na investice	Oáza může stavět	Struktura	Vytváření finančních rezerv na investice	3-6	2007-2011	Obdržení fary, farního areálu a kostela v Plzni-Liticích darem od církevní autority. Základy přístavby (dlouhodobý splátkový kalendář). Získání prvního úvěru na dokončení stavby (přístavba farního sálu – školící středisko). Získání nadačního příspěvku na vybavení nové přístavby. Založení občanského sdružení Přátelé Koinonie. Založení firmy Aggeo s.r.o.
VI.	Rozvoj oázy	Rozvoj poslání, služeb, filiálek	Nová filiálka, oáza	Finanční udržitelnost stávající oázy a finanční a lidské zdroje pro nový projekt, novou službu, filiálku aj.	po 9-15	2012 a dále	Nákup sousedního pozemku díky zahraničnímu daru. Získání druhého úvěru na doplacení stavebních prací školícího střediska. Získání dotace z EU na zateplení celého školícího střediska. Obdržení fary, farního areálu a kostela v Dobřanech darem od církevní autority. Získání nadačního příspěvku na opravu části dobřanské fary. Získání dvou půjček na dofinancování oprav dobřanské fary. Založení nadačního fondu Přátelé dobřanských varhan.

Zdroj: vlastní zpracování podle Koinonia Giovanni Battista - Koinonia Jan Křtitel (2019)




Obrázek 18: Rozvoj české Koinonie aktuálně⁴⁴



Zdroj: Koinonia Giovanni Battista - Sede federale (2019)

4.4 Vznik dalších právnických osob a vize rozvoje

Dne 20. srpna 2009 z důvodu podpory kulturních aktivit pro děti a mládež založili členové české Koinonie občanské sdružení Přátelé Koinonie. Od 1. ledna 2014 je toto občanské sdružení zapsaným spolkem. Tento spolek nabízí kulturní aktivity veřejnosti typu – setkání mládeže, tábory pro děti, tábory pro mládež, Pohádkový les, Pohádkové náměstí, tvořivé dílničky pro nejmenší, divadelní představení, koncerty, aj.⁴⁵ (Přátelé Koinonie, 2019).

⁴⁴ Vysvětlivky: oáza , rodinná komunita , dům modlitby .

Discepolato – (škola učedníků – formace nových interních bratří a sester), Sede fedelare (Federální sídlo) – od roku 2007 do současnosti působí v Plzni-Valcha Federální sídlo, z nějž je pastoračně řízena světová Koinonia. Dobřany – filiálka oázy

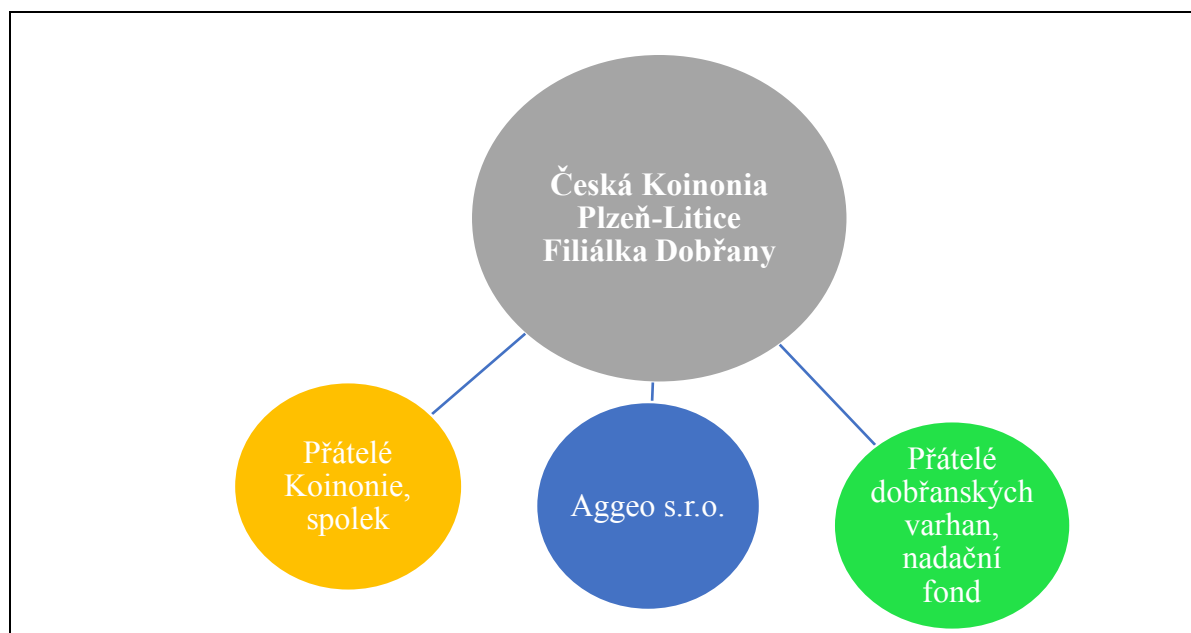
⁴⁵ Účel spolku dle stanov:

1. Pořádání kurzů a seminářů v oblasti kultury, pořádání zábavných a výchovných akcí pro děti, mládež a dospělé, pořádání sportovních akcí.
2. Činnosti školní, výchovné a vzdělávací pro děti, mládež a dospělé.
3. Kreativní aktivita pro mládež, děti a rodiny, organizace a pořádání.
4. Sociální aktivita (charitativní pomoc osobám v nouzi).
5. Předškolní vzdělávání dětí.
6. Péče o děti do 3 let věku. (Přátelé Koinonie, 2019)

Dne 7. června 2011 založila česká Koinonia obchodní firmu Aggeo s.r.o. a má v ní 100 % obchodní podíl a jejím jediným společníkem. Předmětem podnikání Aggeo s.r.o. je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, hostinská činnost. Aggeo s.r.o. bylo založeno proto, aby ve školicím středisku české Koinonie mohl fungovat obchod s italskými produkty. Tento obchod se rozrostl o další dva kamenné obchody (Plzeň, Dobřany; Aggeo, 2019). Aggeo s.r.o. díky pomoci české Koinonie provozuje rovněž během akcí ve školicím středisku bar pro účastníky akcí a měsíční ochutnávky pro veřejnost. Tyto aktivity jsou možné díky spolupráci s českou Koinonií a jsou veřejností přijímány velmi pozitivně.

Dne 17. června 2017 česká Koinonia založila nadační fond Přátelé dobřanských varhan z důvodu pořízení nových varhan se zvláštním zřetelem k varhannímu ideálu bachovských varhan⁴⁶. Rozvoj české Koinonie ukazuje obrázek 19.

Obrázek 19: Rozvoj české Koinonie – vznik dalších PO



Zdroj: vlastní zpracování (2019)

⁴⁶ "Účelem nadačního fondu je oživení varhan v kostele sv. Mikuláše v Dobřanech, to je rekonstrukce varhanní skříně a pořízení nového nástroje, který bude zasazen do rekonstruované skříně tak, aby výsledné dílo poskytovalo technické, akustické a zvukové podmínky k co nejdokonalejší interpretaci varhanní hudby se zvláštním zřetelem k varhannímu ideálu bachovských varhan. Popsaný účel zahrnuje i veškeré nezbytné úpravy, rekonstrukce a instalace související s osazením nových varhan, včetně zajištění statiky empory, přívodu elektrické energie, osvětlení, přístupu k varhanám a další." (Přátelé dobřanských varhan, 2019).

Veřejná sdružení věřících, plánování, služby, vize české Koinonie

Veřejná sdružení věřících – česká Koinonia od roku 1997 spravuje pastoračně a majetkově Římskokatolickou farnost Plzeň-Litice; od roku 2012 Římskokatolickou farnost Dobřany; od roku 2016 Římskokatolickou farnost Merklín (vzniká Společná duchovní správa Plzeň-Litice, Dobřany, Merklín); od roku 2018 do roku 2019 majetkově spravovala Římskokatolickou farnost Horšovský Týn.

Autorka práce má v řízených PO následující aktivity, jejichž vykonávání, získané znalosti a data, významně přispěly k tvorbě návrhu systému ekonomického řízení a ověření jeho funkčnosti v praxi:

- 1) česká Koinonia (Litice, Dobřany) – ekonomka, správkyňe, projektová manažerka, PR;
- 2) mezinárodní Koinonia – generální ekonomka (2007 – do současnosti), vízová administrativa;
- 3) Přátelé Koinonie, spolek – projektová manažerka, účetní;
- 4) Aggeo s.r.o. – prodavačka během akcí české Koinonie;
- 5) Přátelé dobřanských varhan, nadační fond – členka ekonomické komise, účetní;
- 6) Společná duchovní správa Plzeň-Litice, Dobřany, Merklín – členka ekonomické rady farnosti, ekonomka;
- 7) Římskokatolická farnost Horšovský Týn – členka ekonomické rady farnosti, ekonomka.

Plánování: plánování personálního obsazení oázy, pastoračního plánu, sestavení rozpočtu⁴⁷ vychází z těchto zásad: pastýř plánuje CO, řídicí rada JAK, ekonom ZA CO.

⁴⁷ V české Koinonii se postupuje při sestavování rozpočtu a při plánování podle Pelikánové (2016):

1. Plánování začíná pohledem dozadu – vychází ze skutečností z minulých let. Tímto způsobem je možné vysledovat tendence z minulosti, odhadnout trendy do budoucna a objevit rezervy.
2. Vymezí se účel, na jsou zdroje potřeba, potřebnou částku a termín, do kterého je třeba zdroje zajistit.
3. V tabulce se zachytí jednotlivé zdroje financování a jejich procentuální pokrytí v čase. Optimální je zpracovat plánovaný rozpočet na základě strategického plánu organizace a v něm definovaného poslání. Tím je dokončena první polovina plánu.
4. Porovnáním s dostupnými zdroji se dotvoří výsledný plán. Při plánování je třeba vzít v úvahu: poslání organizace, poměr výtěžnosti zdrojů k nákladům na jejich získání, možná rizika.
5. Vyhodnocování rozpočtu – předem se stanoví kritéria, na jejichž základě bude provedeno vyhodnocení. Hodnotit lze z několika hledisek (celková plánovaná suma/celková získaná suma, náklady na jeden získaný dar, průměrný příjem z daru apod.).

Extra služby nabízené českou Koinonií:

- vězeňská duchovenská péče – týdenní návštěva ve věznici Plzeň-Bory,
- služba v hospicu sv. Lazara,
- služba v Psychiatrické léčebně v Dobřanech.

Extra kulturní aktivity:

- Dílna sv. Josefa v Dobřanech – návštěva škol a školek a jejich tvoření v dílně.
- Partneři projektu Komunitní centrum Dobřany (partneři Město Dobřany, ZŠ Dobřany, dobřanské spolky).
- Projekt Rodinné centrum Anežka Česká v Dobřanech.

Vize české Koinonie (zásada české Koinonie - být otevřeni výzvam, které se nabízejí. Analyzovat je a vyhodnotit jako možnost rozvoje pro budoucnost. Překonat strach z finanční nejistoty, pokračovat v týmové práci pod vedením pastýře a řídicí rady):

- dokončit interní modernizaci školicího střediska (nové ozvučení, osvětlení, pódium, nové osvětlení, vybudování dětské místnosti);
- ve farním litickém areálu vybudovat namísto staré truhlárny ve stejném stylu samostatný kamenný obchod Aggea s.r.o., včetně skladu, baru a firemních kanceláří;
- vydláždít celý farní areál;
- vybudovat na sousedním pozemku české Koinoie tělocvičnu pro členy a pro partnerské spolky;
- vybudovat prostory pro hosty (dům pro hosty – Litice, Dobřany);
- otevřít novou oázu na Moravě;
- opravit dobřanskou stodolu na druhé školicí středisko;
- postavit nové varhany ve stylu bachovských varhan.

4.5 Hodnocení výsledků ekonomické analýzy české Koinonie a navržená doporučení

V rámci výzkumu byla provedena ekonomická analýza účetních a ostatních vybraných dat české Koinonie dle ukazatelů důležitých pro zkoumanou organizaci. U každého ukazatele je uveden návrh doporučení v souvislosti se systémem ekonomického řízení a jeho rozvojem.

Přehledy základních dat z účetnictví české Koinonie a počty členů v letech zachycují tabulky 21, 22 a 23. Účetní data české Koinonie jsou v zájmu anonymizace upravena.

Tabulka 21: Náklady, výnosy, VH, aktiva a počet členů v letech 2008–2018

Položka v tis. Kč Rok	Celkové náklady	Celkové výnosy	Celkový VH	Aktiva	Počet členů
2008	5.451	5.616	165	22.760	270
2009	6.423	6.566	143	68.773	289
2010	5.332	5.250	82	74.069	301
2011	6.335	6.293	-42	75.888	301
2012	9.389	9.080	-309	79.756	305
2013	10.507	10.546	39	83.762	331
2014	6.271	6.314	43	84.024	338
2015	7.201	7.358	157	85.822	344
2016	7.834	7.824	-10	85.333	359
2017	7.767	7.783	16	84.858	370
2018	10.404	10.479	75	88.754	379

Zdroj: vlastní zpracování podle Koinonia Giovanni Battista - Koinonia Jan Křtitel (2019)

Tabulka 22: Vývoj struktury výnosů české Koinonie v letech 2008–2018

Rok	Položka v tis. Kč	Příspěvk y členů	Dota- ce	Ostatní příspěvk y	Výnosy na vlastní činnost	Hlavní činnost celkem	Hospo- dářská činnost	Výnosy celkem
	a	b	c	d	a+b+c+d			
2008	3.164	0	1.469	560	5.193	423	5.616	
2009	3.489	0	2.168	766	6.423	143	6.566	
2010	3.067	347	938	522	4.874	376	5.250	
2011	3.247	671	1.581	367	5.866	427	6.293	
2012	3.351	1.227	3.604	503	8.685	395	9.080	
2013	3.326	4.394	701	570	8.991	1.555	10.546	
2014	3.287	266	1.903	587	6.043	271	6.314	
2015	3.663	255	2.541	625	7.084	274	7.358	
2016	3.697	729	2.451	524	7.401	423	7.824	
2017	3.948	672	2.131	351	7.102	681	7.783	
2018	4.984	916	2.513	1.961	10.338	141	10.479	

Zdroj: vlastní zpracování podle Koinonia Giovanni Battista - Koinonia Jan Křtitel (2019)

Tabulka 23: Vývoj struktury celkových nákladů české Koinonie v letech 2008–2018

Rok \ Položka v tis. Kč	Provozní náklady	Náklady na vlastní činnost	Hlavní činnost celkem	Hospodářská činnost	Náklady celkem
2008	4.484	709	5.193	258	5.451
2009	5.754	669	6.423	0	6.423
2010	4.335	488	4.823	509	5.332
2011	5.637	428	6.065	270	6.335
2012	8.177	508	8.685	704	9.389
2013	8.384	608	8.992	1.515	10.507
2014	5.392	651	6.043	228	6.271
2015	6.427	657	7.084	117	7.201
2016	7.200	553	7.753	81	7.834
2017	7.040	358	7.398	369	7.767
2018	8.370	1970	10.340	64	10.404

Zdroj: vlastní zpracování podle Koinonia Giovanni Battista - Koinonia Jan Křtitel (2019)

Analýza zdrojů financování české Koinonie vychází ze základní struktury výnosů a nákladů:

Výnosy hlavní činnosti - příspěvky členů, ostatní příspěvky, dotace, výnosy vlastní činnosti (účetně jsou jednotlivé vlastní činnosti vedeny přes zakázky, sleduje se odděleně pro každou činnost vývoj výnosů a nákladů, VH je většinou nulový nebo záporný).

Výnosy/náklady na vlastní činnosti zahrnují:

- nabídku evangelizačního materiálu,
- biblickou a teologickou korespondenční školu,
- kulturní služby pro členy.

Náklady hlavní činnosti – provozní náklady (pro zjednodušení zpracování dat v disertační práci provozní náklady zahrnují veškerou sumu nákladů hlavní činnosti po odečtení nákladů vlastní činnosti), náklady na vlastní činnost.

Výnosy hospodářské činnosti – pronájem, prodej majetku / **náklady hospodářské činnosti**.

Přehled důležitých navržených a převzatých ekonomických ukazatelů v disertační práci.

Jedná se o ukazatele, které autorka navrhla v rámci tvorby návrhu systému ekonomického řízení během výzkumné práce a ověřila během svého působení v české Koinonii.

Jedná se o navržené ukazatele, které jsou pro českou Koinonii významné a které jsou v jednotlivých letech průběžně sledovány (ukazatel A – D). Jsou to ukazatele, které se sledují měsíčně.

Další ekonomické ukazatele byly vybrány s cílem doplnit ekonomickou analýzu ve vybraném segmentu NNO (ukazatel E – F).

Navržené ukazatele A – D jsou hlavními ukazateli a ukazatele E – F jsou vedlejšími.

Přehled ukazatelů:

- A. Ukazatel procentního poměru příspěvků členů k celkovým výnosům - navržený ukazatel.
- B. Ukazatel vývoje ročního a průměrného příspěvku členů na jednoho člena – navržený ukazatel.
- C. Ukazatel rozvoje hlavní činnosti – navržený ukazatel.
- D. Ukazatel vývoje VH na počet členů – navržený ukazatel.
- E. Ukazatele autarkie.
- F. Ukazatel rentability nákladů hospodářské činnosti.

A. Ukazatel procentního poměru příspěvků členů k celkovým výnosům

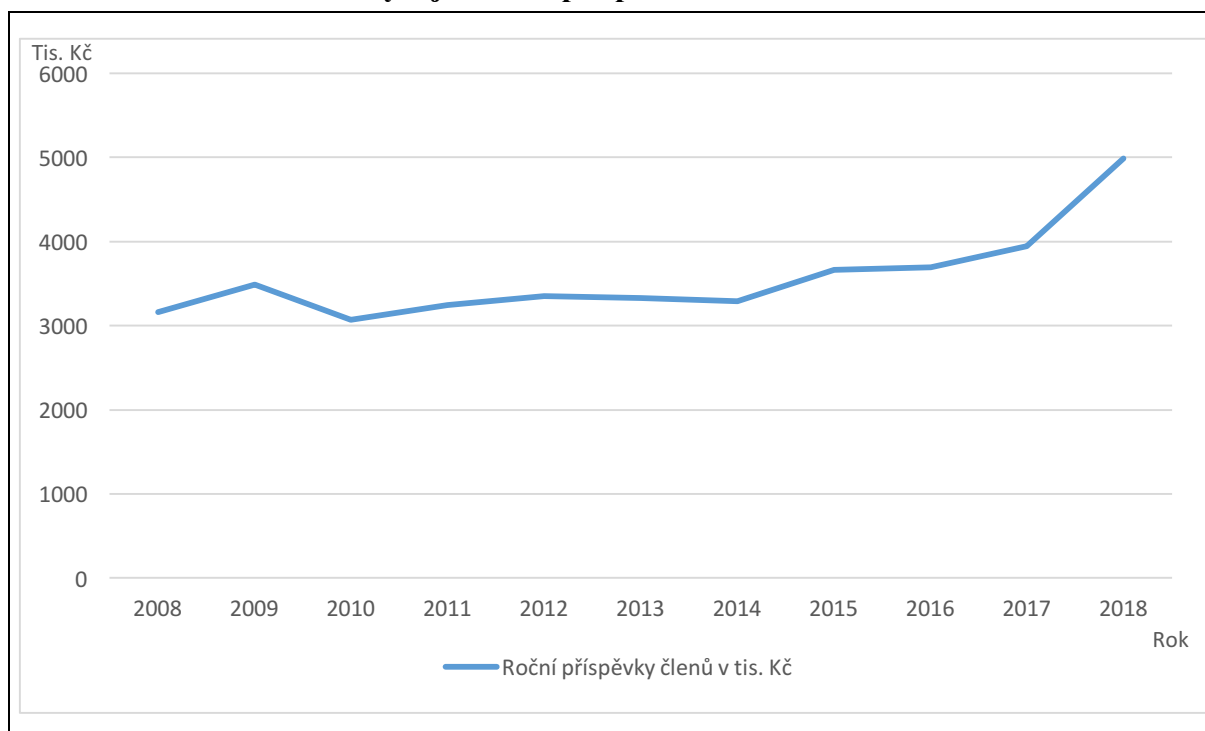
Poměr příspěvků členů na celkových výnosech (poměr příspěvků čelnů a ostatních výnosů) je prvním důležitým ekonomickým ukazatelem české Koinonie.

Jelikož příspěvky členů tvoří základ ekonomického fungování české Koinonie, mnohé ekonomické ukazatele se budou týkat příspěvků členů. Bez příspěvků členů (biblického desátku) česká Koinonia ekonomicky ani pastoračně nefunguje⁴⁸.

Vývoj příspěvků členů během 11 let v tis. Kč ukazuje obrázek 20.

Tabulka 24 zachycuje v tis. Kč roční příspěvky členů a ostatní výnosy a jejich procentní poměr zachycuje obrázek 21.

Obrázek 20: Vývoj ročních příspěvků členů v letech 2008–2018



Zdroj: vlastní zpracování podle Koinonia Giovanni Battista - Koinonia Jan Křtitel (2019)

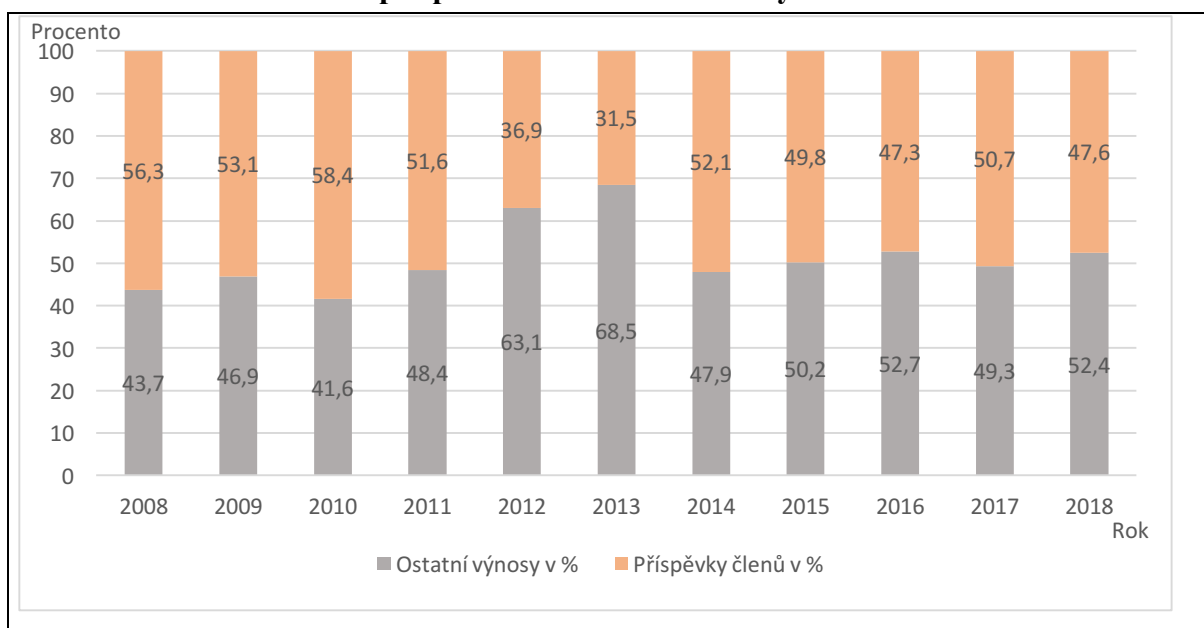
⁴⁸ Příspěvky členů (biblicky desátek) jsou základem celého pastoračního a ekonomického fungování založeného na logice dát desátý díl Bohu jako výraz vděčnosti (prakticky dát je tomu, kdo mi zajišťuje duchovní stravu a kde duchovně rostu – v oáze pro členy Koinonie). Jedná se o dobrovolné gesto víry, které nikdo nekontroluje „Já, Hospodin, jsem se nezměnil, ani vy jste nepřestali být syny Jákobovými. Už za dnů svých otců jste se odchýlili od mých nařízení a nedbali jste na ně. Navraťte se ke mně a já se navrátím k vám, praví Hospodin zástupů. Přinášejte do mých skladů úplné desátky. Až bude ta potrava v mém domě, pak to se mnou zkuste, praví Hospodin zástupů: Neotevřu vám snad nebeské průduchy a nevyleji na vás požehnání? A bude po nedostatku. Kvůli vám se obořím na škůdce, aby vám nekazil plodiny země, abyste na poli neměli neplodnou vinnou révu, praví Hospodin zástupů. Všechny národy vám budou blahořečit a stanete se vytouženou zemí, praví Hospodin zástupů.“ (Bible, srov. Malachiáš 3,6-12).

Tabulka 24: Vývoj ročních příspěvků členů a ostatních výnosů v letech 2008–2018

Položka v tis. Kč Rok	Příspěvky členů	Ostatní výnosy	Výnosy celkem	Příspěvky členů v %	Ostatní výnosy v %
2008	3.164	2.452	5.616	56,3	43,7
2009	3.489	3.077	6.566	53,1	46,9
2010	3.067	2.183	5.250	58,4	41,6
2011	3.247	3.046	6.293	51,6	48,4
2012	3.351	5.729	9.080	36,9	63,1
2013	3.326	7.220	10.546	31,5	68,5
2014	3.287	3.027	6.314	52,1	47,9
2015	3.663	3.695	7.358	49,8	50,2
2016	3.697	4.127	7.824	47,3	52,7
2017	3.948	3.835	7.783	50,7	49,3
2018	4.984	5.495	10.479	47,6	52,4
Průměr	3566	3.989	7.555	47,2	52,8

Zdroj: vlastní zpracování podle Koinonia Giovanni Battista - Koinonia Jan Křtitel (2019)

Obrázek 21: Poměr příspěvků členů a ostatních výnosů v letech 2008–2018



Zdroj: vlastní zpracování podle Koinonia Giovanni Battista - Koinonia Jan Křtitel (2019)

Legenda k tabulce 24:

Ostatní výnosy v tis. Kč představují rozdíl mezi celkovými výnosy v tis. Kč (celkové výnosy hlavní i hospodářské činnosti) a příspěvky členů v tis. Kč.

Česká Koinonia má vícezdrojové financování. V prvních letech fungování české Koinonie byly zdrojem zahraniční dary a malé příspěvky členů. Během vývoje české Koinonie došlo k získání dotací, dalších extra příspěvků (darů), rozšířily se i výnosy vlastní činnosti a výnosy hospodářské činnosti.

Česká Koinonia má několik ekonomických zájmů.

První zájem, aby celkové příspěvky členů rostly, což demonstruje obrázek 20. V roce 2010 je vidět mírná stagnace, rovněž i v období let 2013–2014, ale v posledních 4 letech příspěvky členů rostou.

Druhým zájmem je poměr příspěvků členů na jednoho člena – více ukazatel B.

Třetím zájmem je, aby kromě růstu příspěvků členů rostl i podíl ostatních výnosů, aby došlo k celkovému posílení výnosů, příspěvků členů a ostatních výnosů. Strategickým cílem je vícezdrojové financování.

Čtvrtým zájmem je udržet poměr 60 : 40 z příspěvků členů – více ukazatel C.

V průměru 11 let příspěvky členů činily 47,2 % a ostatní výnosy 52,8 %. Je tento poměr pro českou Koinonii pozitivní? Ano, je pozitivní. Menší část je tvořena stabilními zdroji příspěvků členů (jen těžko by mohlo dojít najednou k velké nestabilitě u 379 osob). Ostatní výnosy tvoří větší část. Poměr příspěvků členů a ostatních výnosů se v letech mění. Záleží především na tom, jestli byla získaná větší dotace.

Doporučení pro rozvoj systému ekonomického řízení – pro rozvoj je optimální dosahovat poměru 50 % příspěvků členů a 50 % ostatních výnosů.

B. Ukazatel vývoje ročního a průměrného příspěvku členů na jednoho člena

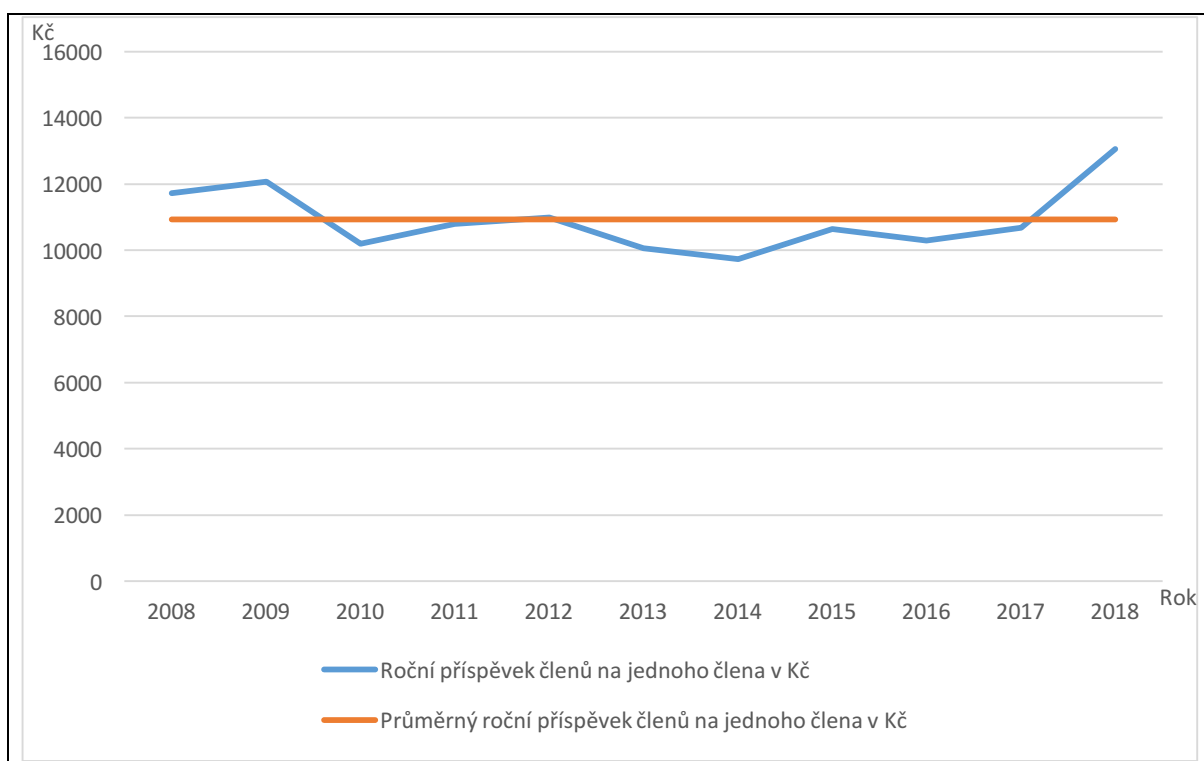
Ukazatel vývoje ročního a průměrného příspěvku členů na jednoho člena v Kč je druhým důležitým ukazatelem v ekonomickém řízení české Koinonie.

K zajištění růstu a rozvoje je třeba sledovat, jak vývoj a trend ročního příspěvku členů na jednoho člena, tak i výši průměrného ročního příspěvku na člena v letech.

Vývoj ročního příspěvku člena v letech zachycuje obrázek 22 a je znázorněn oranžovou linií.

Modrá linie ukazuje průměrný roční příspěvek člena během 11 let.

Obrázek 22: Vývoj ročního a průměrného příspěvku členů na jednoho člena v letech 2008–2018



Zdroj: vlastní zpracování podle Koinonia Giovanni Battista - Koinonia Jan Křtitel (2019)

Pro roční rozpočet české oázy je tento ukazatel velmi důležitý, neboť zachycuje na základě údajů z minulých let průměrnou výši ročního příspěvku členů na jednoho člena a tím i kvalitu členské základny. Ne vždy, když dojde k růstu počtu členů, to s sebou přináší růst ročního příspěvku členů na jednoho člena. Období let 2016–2018 má růstový charakter.

Doporučení pro rozvoj systému ekonomického řízení – zajistit rostoucí trend ročního příspěvku členů na jednoho člena.

C. Ukazatel rozvoje hlavní činnosti

Ukazatel rozvoje hlavní činnosti je třetím důležitým ukazatelem pro ekonomického řízení české Koinonie. Jedná se o poměr součtu nákladů na rozvoj hlavní činnosti a nákladů na provoz hlavní činnosti ku celkové výši příspěvků členů. Je důležité tento ukazatel sledovat měsíčně a dlouhodobě. Měsíční příspěvek členů by měl být použit ze 60 % procent na rozvoj hlavní činnosti a ze 40 % na provoz hlavní činnosti, aby docházelo k rozvoji české Koinonie.

Základní podmínky ukazatele rozvoje hlavní činnosti jsou tyto:

$$\text{URHČ:} \quad \text{MPČ} = \text{MNRHČ} + \text{MNPHČ} \quad (1)$$

$$0,6 \times \text{MPČ} = \text{MNRHČ} \quad (2)$$

$$0,4 \times \text{MPČ} = \text{MNPHČ} \quad (3)$$

kde:

URHČ ukazatel rozvoje hlavní činnosti;

MPČ měsíční příspěvky členů;

MNRHČ měsíční náklady na rozvoj hlavní činnosti – náklady na pořízení nového majetku pro hlavní činnost (vybavení, zařízení), úhrada úvěrů pro zajištění nových pastoračních prostor, jiné náklady na rozvoj;

MNPHČ náklady na provoz hlavní činnosti – náklady na opravy a udržování, spotřeba energií, jiné náklady spojené s provozem hlavní činnosti.

Pozn. Náklady na rozvoj a na provoz neobsahují náklady na vlastní činnost a náklady na provoz hrazené z dotací či účelových příspěvků.

Česká Koinonia nechce žít a pracovat pouze pro financování provozu (udržení stávajícího stavu), ale být motivována k ekonomickému rozvoji. Jelikož jistým zdrojem financování české Koinonie jsou příspěvky členů, je poměr 60 : 40 spojený s příspěvkem členů. Dosažení poměru ukazatel rozvoje hlavní činnosti a jeho zlepšování je založeno na dvou možnostech:

a) zvyšovat celkové příspěvky členů (dle obrázku 23 vývoj ročních příspěvků členů v letech od roku 2015 do roku 2018 ukazuje nárůst);

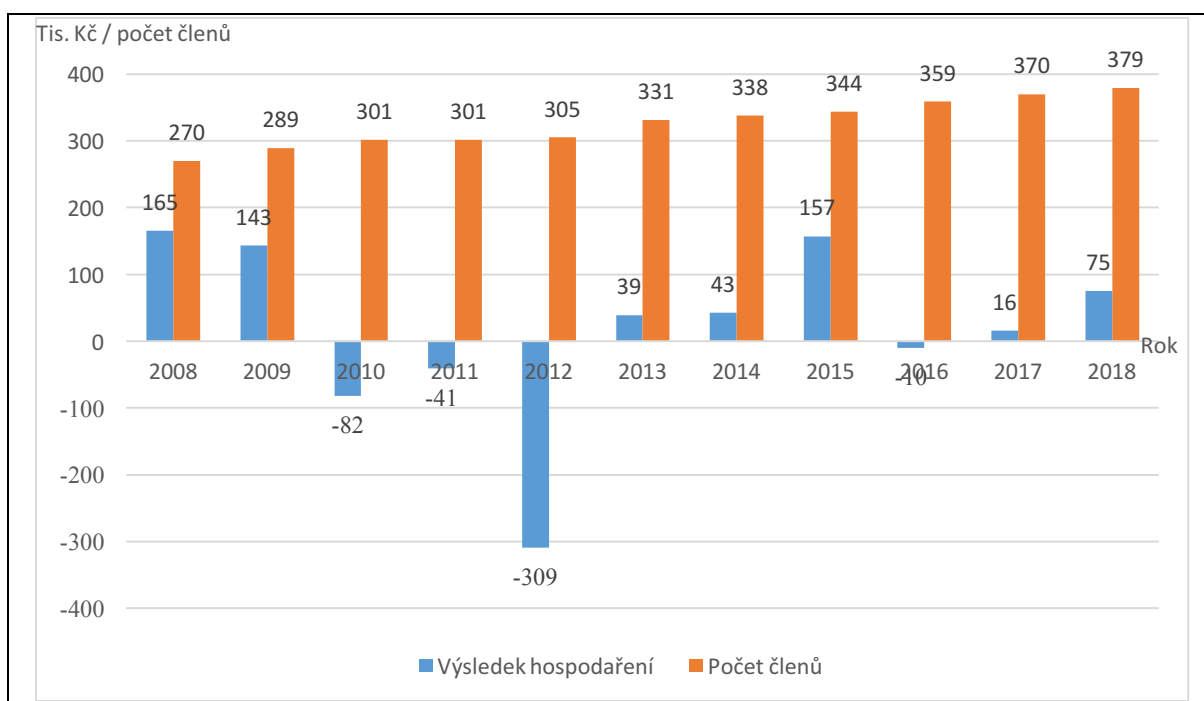
b) snižovat náklady na provoz.

Doporučení pro rozvoj systému ekonomického řízení – pro dlouhodobě udržitelný rozvoj NNO by 60 % měsíčních příspěvků členů mělo pokrýt náklady na rozvoj a 40 % náklady na provoz.

D. Ukazatel vývoje celkového VH na počet členů

Ukazatel vývoje celkového VH na počet členů je čtvrtým důležitým ukazatelem české Koinonie. Hlavní činnost české Koinonie má většinou nulový VH nebo záporný. Ziskovost hospodářské činnosti (pronájmy, prodej majetku) zajišťuje pokrytí ztráty hlavní činnosti, případně její rozvoj. Vývoj celkového VH na počet členů v letech zachycuje obrázek 23.

Obrázek 23: Vývoj celkového VH na počet členů v letech 2008–2018



Zdroj: vlastní zpracování podle Koinonia Giovanni Battista - Koinonia Jan Křtitel (2019)

Doporučení pro rozvoj systému ekonomického řízení – vyhledávat hospodářské činnosti, které NNO zvyšují VH, neboť zvyšující se VH představuje zdroj pokrytí ztráty z hlavní činnosti, případně zdroj pro rozvoj hlavní činnosti.

E. Ukazatele autarkie

Autarkie (míra autarkie) odráží míru soběstačnosti NNO. Byl zvolen ukazatel autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů a ukazatel celkové autarkie.

Autarkie hlavní činnosti na výnosově nákladové bázi odráží míru, v jaké je NNO soběstačná z hlediska pokrytí svých nákladů hlavní činnosti z dosažených výnosů, a to v procentech. Jde o ukazatel týkající se pouze hlavní činnosti. Pozitivně lze hodnotit, pokud je ukazatel roven 100 %. V případě menší hodnoty je nedostatečné krytí nákladů výnosy a je třeba provést analýzu příčin. V případě větší hodnoty záleží hodnocení na tom, čím je tato situace způsobena (viz podrobněji Kraftová, 2002).

Dle tabulky 25 je možné vidět, že v letech 2008, 2009, 2012–2015 a v roce 2018 byl ukazatel roven 100 %, což je pozitivní. Ve zbylých letech tomu tak nebylo a je třeba provést analýzu příčin.

Celková autarkie zachycuje poměr celkových výnosů k celkovým nákladům, a to v procentech. V roce 2010 lze z celkové autarkie vidět, že hospodářská činnost byla ztrátová (při prodeji majetku byly náklady větší než výnosy). V roce 2018 lze vidět kladný VH z hospodářské činnosti, celková autarkie je 100,7 %.

Tabulka 25: Ukazatel autarkie v letech 2008–2018

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ukazatel v %											
Autarkie hlavní činnosti	100	100	101	96,7	100	100	100	100	95,5	96	100
Celková autarkie	103	102,2	98,5	99,3	96,7	100,4	100,7	102,2	99,9	100,2	100,7

Zdroj: vlastní zpracování podle Koinonia Giovanni Battista - Koinonia Jan Křtitel (2019)

Doporučení pro rozvoj systému ekonomického řízení – pozitivně lze hodnotit, pokud je ukazatel autarkie hlavní činnosti na výnosově nákladové bázi roven 100 %, tzn. že je vyrovnaný rozpočet hlavní činnosti.

F. Ukazatel rentability nákladů hospodářské činnosti

Je důležité sledovat hospodářskou činnost české Koinonie, která by měla dosahovat kladného VH. Kladný VH hospodářské činnosti je důležitý k pokrytí hlavní činnosti. Ukazatel rentability nákladů hospodářské činnosti ukazuje podíl VH hospodářské činnosti k nákladům hospodářské činnosti. Následující tabulka 26 zobrazuje hodnoty ukazatele rentability české Koinonie v letech 2008–2018.

Tabulka 26: Ukazatel rentability nákladů hospodářské činnosti v letech 2008–2018

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ukazatel v %											
Rentabilita nákladů hospodářské činnosti	63,8	0	-26	58	43,8	2,6	18,8	134,2	422,5	84,3	120,8

Zdroj: vlastní zpracování podle Koinonia Giovanni Battista - Koinonia Jan Křtitel (2019)

Jak ukazují data v roce 2010, byla hospodářská činnost ztrátová a rentabilita minusová. V roce 2018 byla rentabilita nákladů hospodářské činnosti 120,80 %, 1 Kč nákladů hospodářské činnosti roku 2018 vyprodukovala 1,21 Kč kladného VH roku 2018.

Doporučení pro rozvoj systému ekonomického řízení – je třeba plánovat a predikovat VH hospodářské činnosti, aby rostla rentabilita nákladů hospodářské činnosti.

Tabulka 27 shrnuje výsledky ukazatelů ekonomického řízení české Koinonie v letech 2008–2018.

Tabulka 27: Ukazatele ekonomického řízení české Koinonie v letech 2008–2018

Ukazatel Rok	Poměr příspěvků členů k celkovým výnosům v %	Vývoj ročního příspěvku na člena v Kč	VH na člena v Kč	Autarkie hlavní činnosti v %	Celková autarkie v %	Ukazatel rentability nákladů hospodářské činnosti v %
2008	56,3	11.718	610	100	103	63,8
2009	53,1	12.072	494	100	102,2	0
2010	58,4	10.189	-274	101	98,5	-26
2011	51,6	10.788	-138	96,7	99,3	58
2012	36,9	10.986	1.012	100	96,7	43,8
2013	31,5	10.049	119	100	100,4	2,6
2014	52,1	9.725	127	100	100,7	18,8
2015	49,8	10.647	456	100	102,2	134,2
2016	47,3	10.295	-28	95,5	99,9	422,5
2017	50,7	10.670	42	96	100,2	84,3
2018	47,6	13.056	198	100	100,7	120,8

Zdroj: vlastní zpracování podle Koinonia Giovanni Battista - Koinonia Jan Křtitel (2019)

4.6 Prezentace výsledků dotazníkového šetření

Autorkou bylo provedeno dotazníkové šetření s cílem zjistit stav, vývoj a využití šesti ekonomických ukazatelů. V dotazníku byly v italském jazyce položeny otázky týkající se ekonomických ukazatelů a žádost o jejich zpracování za období od roku 2015 do roku 2018. Dotazníkové šetření bylo zasláno v dubnu 2019 a návratnost odpovědí byla do června 2019. Dotazník byl zaslán elektronicky 72 zahraničním Koinoniím a jeho návratnost ukazuje tabulka 28.

Tabulka 28: Přehled respondentů dotazníkového šetření

Položka	Počet odeslaných dotazníků	Počet navracených dotazníků	Procentní návratnost odeslaných dotazníků
Evropa	47	29	61,7 %
Mimo Evropu	25	11	44 %
Celkem	72	40	55,56 %

Zdroj: vlastní zpracování (2019)

Celková návratnost odpovědí byla 55,56 %. Z Evropy odpovědělo 61,7 % Koinonií a z oblasti mimo Evropu odpovědělo 44 % respondentů.

Odpovědi byly zpracovány podle teritoriálního hlediska do 3 skupin. Skupina I obsahuje Koinonie z Itálie, Německa, Španělska a Irska a počet respondentů byl 14. Skupina II obsahuje 15 respondentů ze Slovenska a Polska. Třetí skupina respondentů byla v počtu 11 a to z Indie, Mexica a USA. Výsledky odpovědí jsou vyhodnoceny v tabulce 29.

První dotaz byl na ukazatel procentního poměru příspěvků členů k celkovým výnosům a zněl: *V období let 2015–2018 se poměr ročních příspěvků členů blížil k 50 % z celkových ročních výnosů sdružení?* Odpovědi u skupiny I byly z 79 % kladné, u II z 56 % kladné a u skupiny III byly kladné z 81%. Tím bylo prokázáno, že v Koinoniích v Itálii, Německu, Španělsku a Irsku se u 11 respondentů během 4 let poměr příspěvků členů pohyboval k 50 %. U zbylých třech respondentů skupiny I byl poměr příspěvků členů vyšší nad 50 % a dosahoval v průměru až 80 %.

Druhá otázka byla: *Má ukazatel vývoje ročního příspěvku členů na jednoho člena vaší Koinonie za poslední 4 roky rostoucí trend vůči průměrnému příspěvku členů?* U skupiny I bylo odpovězeno, že z 86 % ano, u skupiny II z 73 % a u skupiny III z 64 % rovněž ano. U zbylých respondentů dochází k nahodilým výkyvům.

Třetí dotaz byl na ukazatel rozvoje hlavní činnosti. Zprůměrované poměry za skupinu byly u skupiny I poměr 46 : 54, u skupiny II 59 : 41. U skupiny III byl zprůměrovaný poměr za skupinu 57 : 43. Nelze vidět velké výkyvy poměrů.

Čtvrtý dotaz se týkal ukazatele vývoje VH na počet členů, má-li rostoucí charakter. U šesti respondentů skupiny I ano, u zbylých 5 ne. U skupiny II má u 9 respondentů rostoucí charakter a u zbylých 6 ne. U skupiny III má u 3 respondentů charakter rostoucí a u zbylých 8 má charakter kolísavý.

Pátý dotaz se týkal ukazatele autarkie hlavní činnosti, zda se blíží za poslední 4 roky 100 %. U skupiny I odpovědělo pozitivně 8 respondentů, u skupiny II 9 respondentů a u skupiny III 6 respondentů.

Šestý dotaz se týkal ukazatele rentability nákladů hospodářské činnosti a zda v období 2015–2018 má pozitivní vývoj. U skupiny I u 6 respondentů ano, u skupiny II u 9 rovněž ano a u skupiny III pouze tři respondenti odpověděli kladně.

Závěrečný dotaz zněl na využití navrženého systému ekonomického řízení. Bylo požádáno odpovědět, zda dle názorů jednotlivých zahraničních Koinonií je možné návrh systému použít v jejich praxi. U skupiny I jedenáct respondentů odpovědělo, že navržený systém je aplikovatelný v praxi, ale nemohou jej porovnat s jiným systémem ekonomického řízení NNO, protože v teorii a praxi ve vybraném segmentu je absence tohoto systému. U skupiny II dvanáct respondentů je názoru, že by systém mohl vyhovovat především proto, že slovenské a polské Koinonie mají podobnou legislativu jako ČR. U skupiny III devět respondentů odpovědělo obdobně jako u skupiny I.

Tabulka 29: Výsledky dotazníkového šetření

Položka	Evropa 29 respondentů		Mimo Evropu 11 respondentů
	Itálie, Německo, Španělsko, Irsko 14 respondentů	Slovensko, Polsko 15 respondentů	Indie, Mexico, USA
Sumarizační skupina respondentů	I	II	III
A. Ukazatel procentního poměru příspěvků členů k celkovým výnosům.	79 % - 11	60 % - 9	82 % - 9
B. Ukazatel vývoje ročního a průměrného příspěvku členů na jednoho člena	Rostoucí trend má 12 respondentů 86 %	Rostoucí trend má 11 respondentů 73 %	Rostoucí trend má 7 respondentů 64 %
C. Ukazatel rozvoje hlavní činnosti Doporučený poměr 60 : 40	Zprůměrovaný poměr skupiny: 46 : 54	Zprůměrovaný poměr skupiny: 59 : 41	Zprůměrovaný poměr skupiny: 57 : 43
D. Ukazatel vývoje VH na počet členů – rozvoj hospodářské činnosti má rostoucí charakter	Rostoucí charakter u 6 respondentů	Rostoucí charakter u 9 respondentů	Rostoucí charakter u 3 respondentů
E. Ukazatel autarkie hlavní činnosti se blíží 100 %	Odpovězeno pozitivně u 8 respondentů	Odpovězeno pozitivně u 9 respondentů	Odpovězeno pozitivně u 6 respondentů
F. Ukazatel rentability nákladů hospodářské činnosti.	Růst rentability nákladů hospodářské činnosti u 6 respondentů ano	Růst rentability nákladů hospodářské činnosti u 9 respondentů ano	Růst rentability nákladů hospodářské činnosti u 3 respondentů ano
Systém ekonomického řízení vyhovuje?	79 % ano	80 % ano podobná legislativa jako v ČR	82 % ano

Zdroj: vlastní zpracování (2019)

Přenositelnost návrhu systému

Základní rozdíl předloženého návrhu systému od obecného systému ekonomického řízení podnikatelského subjektu je především v odlišnostech:

- poslání, které je prioritou veškeré činnosti NNO,
- veřejně prospěšných aktivitách NNO,
- jiných principech fungování.

Metody a nástroje ekonomického řízení NNO vycházejí z metod a nástrojů ekonomického řízení podnikatelských subjektů, ale rozdíl je především v principech financování (subkapitola 3.3.1 - vícezdrojovost, samofinancování, fundraising, neziskové rozdělování zdrojů aj.)

Návrh systému se stává obecným systémem pro vybraný segment NNO; v poslání, strategii a cílech a je doplněn principy. Návrh je propojen s ekonomickými zdroji, aktivitami, metodami a nástroji a uzavřen kontrolou, analýzou, hodnocením a zajištěním opatření k efektivnímu a dlouhodobému naplnění poslání.

Návrh systému umožňuje aplikace a upravení dle specifik dané NNO, v tom je jeho přenositelnost.

Návrh systému je možné aplikovat a upravit u EPO, soukromých sdružení věřících v ČR. Tento návrh je přenositelný i na české spolky, které se zabývají kulturně-duchovní činností, čerpají finanční prostředky z rozpočtu odboru církví MK ČR a mají podobná specifika jako česká Koinonie.

Návrh je možné využít i u zahraničních Koinonií, a to zejména u slovenských a polských, z důvodu podobného legislativního rámce.

Přínos návrhu systému ekonomického řízení spočívá v tom, že vede k efektivnímu ekonomickému řízení, k cílenému usměrňování činností NNO zaměřené na podporu, dodržování a dosažení poslání, strategie a cílů NNO, a to s hospodárným využitím věcných, finančních a lidských zdrojů.

4.7 Dílčí shrnutí

Návrh systému ekonomického řízení se zaměřením na specifika vybraného segmentu NNO je návrhem k dosažení efektivního ekonomického řízení NNO a dlouhodobé udržitelnosti, růstu a rozvoje vybraného segmentu NNO.

Zkoumané EPO mají své specifické poslání, specifika ekonomického řízení v jednotlivých fázích života NNO, které jsou zohledněny v návrhu systému ekonomického řízení.

V disertační práci byly identifikovány a analyzovány fáze ekonomického řízení české Koinonie. Byl zachycen vznik dalších PO české Koinonie a vize jejího rozvoje. Bylo provedeno hodnocení výsledků ekonomické analýzy české Koinonie a formulována doporučení.

Podstata navrženého systému vychází z integrace komponent; komponenta poslání, strategie a cílů, následuje komponenta principů. Je doplněna komponentou ekonomických zdrojů, aktivit, metod a nástrojů a uzavřena komponentou kontroly, analýzy, hodnocení a zavedení opatření. Vše však vychází z poslání NNO.

Návrh systému ekonomického řízení vybraného segmentu NNO je možné aplikovat na další české EPO, české spolky zabývající se kulturně-duchovní činností a na zahraniční Koinonie, zejména na slovenské a polské z důvodu podobného legislativního rámce.

5 Odpovědi na výzkumné otázky

Hlavním cílem disertační práce bylo vytvořit **návrh systému ekonomického řízení pro vybraný segment nestátních neziskových organizací.**

Pro naplnění hlavního cíle byly stanoveny dílčí cíle, jejichž splnění je prezentováno v jednotlivých kapitolách práce:

1. dílčí cíl – vymezit vybraný segment NNO – viz kapitola 1;
2. dílčí cíl – vymezit specifika ekonomického řízení ve vybraném segmentu NNO – viz kapitola 3;
3. dílčí cíl – vytvořit návrh systému ekonomického řízení s využitím výsledků analyzovaných a hodnocených dat české Koinonie – viz kapitola 4;
4. dílčí cíl – určit doporučený poměr příspěvků členů k pokrytí nákladů na rozvoj hlavní činnosti a k pokrytí nákladů na provoz hlavní činnosti – viz kapitola 4.

Byla formulovaná hlavní výzkumná otázka a hypotéza.

Hlavní výzkumná otázka:

Je možné pomocí vytvořeného návrhu systému ekonomického řízení zajistit rozvoj vybraného segmentu nestátních neziskových organizací?

Hypotéza:

Rozvoj NNO (evidované právnické osoby, soukromého sdružení věřících) je determinován efektivní integrací poslání NNO a ekonomického řízení v jednotlivých fázích života NNO.

Hlavní výzkumná otázka byla doplněna dílčí výzkumnou otázkou:

Jaká jsou hlavní specifika ekonomického řízení NNO ve srovnání s ekonomickým řízením podnikatelského subjektu?

Odpověď na dílčí výzkumnou otázku:

Jaká jsou hlavní specifika ekonomického řízení NNO ve srovnání s ekonomickým řízením podnikatelského subjektu?

Zásadní rozdíl mezi NNO a podnikatelským subjektem je v užití zisku a v důrazu kladeném na realizaci svého poslání, své služby veřejnému zájmu. Pro NNO je prioritou poslání a předávání svých veřejně prospěšných hodnot. Následně je snaha o vyrovnaný peněžní rozpočet. Případný kladný VH z hospodářské činnosti je použit na ztrátu hlavní činnosti a ideálně na rozvoj hlavní činnosti.

Prioritou pro podnikatelský subjekt je zisk, kladné cash flow a následně poslání a hodnoty.

U NNO je využití zisku a cash flow viděno jako důležité pro reinvestování do činnosti k naplnění jejich poslání. U podnikatelských subjektů se zisk přerozděluje mezi majitele a akcionáře, částečně slouží k reinvestici a někdy k dobročinnosti.

U NNO je odpovědnost managementu spojena s odpovědností členů NNO včetně sympatizantů a širší veřejnosti. U podnikatelského subjektu se odpovědnost managementu týká především majitelů či akcionářů.

Vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, stanoví definici hlavní a vedlejší činnosti.

NNO vykonává svoji hlavní činnost, realizuje své poslání. Vedle své hlavní činnosti často realizuje i hospodářskou činnost. Cílem hlavní činnosti je vyrovnanost nákladů a výnosů, cílem hospodářské činnosti je zisk.

Oblast ekonomického řízení je ve srovnání s podnikatelským subjektem nejvíce specifickou součástí provozu NNO. Liší se zdroje a v závislosti na nich také odhad a pravděpodobnost úspěchu v oblasti přílivu peněz.

Podnikatelé jsou schopni podle statistik předchozích let, podle vývojových trendů a výsledků běžného prodeje odhadnout příjmy z prodeje služeb nebo výrobků, které jsou základem pro financování firmy.

NNO jsou více závislé na dotacích, grantech a darech a až teprve pak na příjmech z prodeje produktů. Veškeré statistiky a odhady v NNO selhávají. Je těžké predikovat. Na oblast výnosů

(dotace, granty a dary) mají často klíčový dopad externí vlivy, které nelze ovlivnit – politika, změny v myšlení a následně rozhodování dárců, změny nařízení úřadů, působení konkurenčních organizací se silnou značkou apod. Řízení financí a zejména cash flow je pak velmi složité a nevyzpytatelné. Při srovnání nákladového a zdrojového rozpočtu se může NNO dostávat do situace, kdy má na začátku roku pokrytou pouze část plánovaných nákladů a zbytek musí sehnat během roku. Vzniká tak velká zátěž na fundraisery, protože jejich pracovní náplní je chybějící finance zajistit.

Hlavní rozdíl mezi ekonomickým řízením NNO a podnikatelského subjektu je samofinancování. U NNO je samofinancování jednou z možností, kterou musí NNO důkladně zvážit, než ji využije. U podnikatelského subjektu je samofinancování základním způsobem jeho chodu.

Kromě samofinancování je důležitým specifickým financování NNO ve srovnání s podnikatelskými subjekty vícezdrojovost, fundraising, neziskové rozdělení zdrojů a daňové úlevy.

Vícezdrojovost u NNO je tvořena především vlastními zdroji (členské příspěvky, příjmy z výkonu hlavní a hospodářské činnosti), cizími zdroji (půjčky, úvěry) a potenciálními zdroji (individuální dárcovství, příspěvky od nadací a nadačních fondů, firemní dárcovství, příspěvky územních samospráv, dotace ze státního rozpočtu, příspěvky ze zdrojů EU).

NNO má výhodu veřejně prospěšného poplatníka v osvobození bezúplatných příjmů a možnosti uplatnění si snižující položky dle § 20 odst. 7 ZDP, který uvádí „*Veřejně prospěšný poplatník s výjimkou obce, kraje..... může základ daně zjištěný podle odstavce 1 snížený podle § 34 dále snížit až o 30 %, maximálně však o 1000000 Kč, použije-li prostředky získané touto úsporou na dani v následujícím zdaňovacím období ke krytí nákladů (výdajů) prováděných nepodnikatelských činností. V případě, že 30 % snížení činí méně než 300000 Kč, lze odečíst částku ve výši 300000 Kč, maximálně však do výše základu daně.*“

Možnost uplatnění výhod veřejně prospěšného poplatníka v osvobození bezúplatných příjmů a uplatnění si snižující položky jsou pro NNO zásadní a existenční.

Odpověď na hlavní výzkumnou otázku:

Je možné pomocí vytvořeného návrhu systému ekonomického řízení zajistit rozvoj vybraného segmentu nestátních neziskových organizací?

Navržený systém ekonomického řízení vybraného segmentu NNO je tvořen čtyřmi komponentami, jež mají své vlastnosti a charakteristiky a jež je provázán s fázemi života NNO. Systém ekonomického řízení zajišťuje cílené usměrňování činnosti NNO zaměřené na podporu, dodržování a dosažení poslání, strategie a cílů NNO, a to s hospodárným využitím věcných finančních a lidských zdrojů. Fungování systému je založeno na předpokladech, že stát legislativně a finančně podporuje činnost vybraného segmentu NNO a že činnost NNO je cílena na realizaci specifického poslání NNO, dosažení ekonomické udržitelnosti a rozvoje NNO v kontextu multiplikace vybraného segmentu NNO. Důraz je především kladen na dosažení dlouhodobé ekonomické udržitelnosti a dlouhodobého rozvoje NNO v kontextu multiplikace vybraného segmentu NNO. Vybraný segment má šest fází života, t.j. fáze před vznikem oázy, založení oázy, růst oázy, finanční samostatnost oázy, vytváření zdrojů na investice a rozvoj oázy.

Rozvojem se rozumí nabízení nových projektů, rozšiřování služeb, založení nových filiálek, oáz, rozšíření portfolia veřejně prospěšných služeb, aj.

V rámci výzkumu byla provedena ekonomická analýza účetních a ostatních vybraných dat Koinonie Giovanni Battista – Koinonia Jan Křtitel dle ukazatelů důležitých pro zkoumanou organizaci. Data byla použita z let 2008–2018.

Pomocí vytvořeného návrhu systému ekonomického řízení je možné zajistit rozvoj vybraného segmentu NNO, jsou-li aplikována do ekonomického řízení NNO doporučení, která jsou u jednotlivých ukazatelů uvedena:

- A. Ukazatel procentního poměru příspěvků členů k celkovým výnosům - navržený ukazatel.
- B. Ukazatel vývoje ročního a průměrného příspěvku členů na jednoho člena – navržený ukazatel.
- C. Ukazatel rozvoje hlavní činnosti – navržený ukazatel.
- D. Ukazatel vývoje VH na počet členů – navržený ukazatel.
- E. Ukazatele autarkie.
- F. Ukazatel rentability nákladů hospodářské činnosti.

A. Ukazatel procentního poměru příspěvků členů k celkovým výnosům – navržený ukazatel

Doporučení pro rozvoj systému ekonomického řízení – pro rozvoj je optimální dosahovat poměru 50 % příspěvků členů a 50 % ostatních výnosů.

B. Ukazatel vývoje ročního a průměrného příspěvku členů na jednoho člena – navržený ukazatel

Doporučení pro rozvoj systému ekonomického řízení – zajistit rostoucí trend ročního příspěvku členů na jednoho člena.

C. Ukazatel rozvoje hlavní činnosti – navržený ukazatel

Doporučení pro rozvoj systému ekonomického řízení – pro dlouhodobě udržitelný rozvoj NNO by 60 % měsíčních příspěvků členů mělo pokrýt náklady na rozvoj a 40 % náklady na provoz hlavní činnosti.

D. Ukazatel vývoje celkového VH na počet členů – navržený ukazatel

Doporučení pro rozvoj systému ekonomického řízení – vyhledávat hospodářské činnosti, které NNO zvyšují VH, neboť zvyšující se VH představuje zdroj pokrytí ztráty z hlavní činnosti, případně zdroj pro rozvoj hlavní činnosti.

E. Ukazatele autarkie

Doporučení pro rozvoj systému ekonomického řízení – pozitivně lze hodnotit, pokud je ukazatel autarkie hlavní činnosti na výnosově nákladové bázi roven 100 %, tzn. že je vyrovnaný rozpočet hlavní činnosti.

F. Ukazatel rentability nákladů hospodářské činnosti

Doporučení pro rozvoj systému ekonomického řízení – je třeba plánovat a predikovat VH hospodářské činnosti, aby rostla rentabilita nákladů hospodářské činnosti.

Vyhodnocením výsledků výzkumu měla být potvrzena, nebo zamítnuta následující hypotéza:
Rozvoj NNO (evidované právnické osoby, soukromého sdružení věřících) je determinován efektivní integrací poslání NNO a ekonomického řízení v jednotlivých fázích života NNO.

Vyhodnocením výsledků výzkumu a jejich ověřením v praxi bylo potvrzeno, že rozvoj vybraného segmentu NNO je determinován efektivní integrací poslání a ekonomického řízení v jednotlivých fázích života NNO. Hypotéza byla potvrzena.

6 Přínosy disertační práce pro vědu a praxi a možnosti dalšího výzkumu

Přínos pro vědu

Významný přínos pro vědu a teorii spočívá v několika oblastech. Byly identifikovány evidované právnické osoby, soukromá sdružení věřících v ČR z pohledu právního a ekonomického. Byl zmapován, identifikován a hodnocen aktuální stav poznání ekonomického řízení NNO a toto poznání bylo doplněno o návrh systému ekonomického řízení pro vybraný segment NNO. Vytvořený návrh systému ekonomického řízení vychází z pastoračního a ekonomického fungování Koinonie Giovanni Battista – Koinonia Jan Křtitel v ČR od roku 1997 do současnosti a je založen na integraci čtyř komponent s fázemi života NNO. Cílem systému je zajistit cílené usměrňování činnosti NNO zaměřené na podporu, dodržování a dosažení poslání, strategie a cílů NNO, a to s hospodárným využitím věcných, finančních a lidských zdrojů. Vytvořený návrh ekonomického řízení přináší způsob vytváření prosperity, pastoračních aktivit a vzájemné solidarity. Navržený systém ekonomického řízení pro vybraný segment NNO funguje a zajišťuje udržitelnost a rozvoj vybraného segmentu v letech.

Přínos pro praxi

Zvolené téma disertační práce je aktuální a důležité pro občanský, kulturní a ekonomický život společnosti. Práce odráží nové ekonomické a mimoekonomické trendy ve vybraném segmentu NNO. Vytvořený návrh systému ekonomického řízení vybraného segmentu NNO byl verifikován na účetních datech české Koinonie a je přenositelný na další české EPO, české spolky zabývající se kulturně-duchovní činností a na zahraniční Koinonie, zejména slovenské a polské z důvodu podobného legislativního rámce.

Výsledky disertační práce ukazují, že NNO jsou významnou součástí společenského života. Zvyšuje se počet činností, do kterých NNO zasahují. Nasycenost některých služeb neziskového sektoru souvisí s ekonomickou a politickou situací. Trend rozšiřování veřejně prospěšných služeb zdůrazňuje podstatu hlavního poslání NNO.

Koinonia Giovanni Battista – Koinonia Jan Křtitel, jejímž posláním je šíření křesťanské víry moderními způsoby a to především zakládáním oáz, posilování charakteru komunitního života, resp. modelu rodinného života, jenž je pro současnou dobu tak zásadní a důležité. Na ekonomickém rozvoji oázy je možné vidět trend rozvětvení činností. Základní důraz je kladen na věrnost hlavnímu poslání díky pastoračním aktivitám. Toto hlavní poslání je bází, kořenem, mízou všem dalším novým službám a celému dalšímu rozvoji. Rodí se nové aktivity, činnosti, dochází k rozšiřování služeb i v oblasti sociálních, komerčních a nadačních. Dochází k posílení kořenů, kmene a k nárůstu nových větví, nových veřejně prospěšných služeb, dochází k dlouhodobé udržitelnosti stávajícího stavu a k rozvoji hlavní činnosti vybraného segmentu NNO.

Možnosti dalšího výzkumu

Neziskový sektor v sobě ukrývá velké bohatství z pohledu kulturního i ekonomického, podporuje solidaritu a přerozdělení bohatství a dává do pohybu společenský dynamismus, který by jinak nebyl. Styl non profit s sebou přináší životní styl, styl služby, styl práce, vytváří solidaritu. Neziskový sektor je nositelem synergie mezi soukromým a společenským blahem, ale i synergie mezi neziskovým a podnikatelským světem. Sjednucuje spolupráci neziskových a podnikatelských aktivit a je základem pro možnost vzájemné spolupráce a produkce. Autorka se zabývala pouze vybraným segmentem NNO a další oblast pro výzkum může být zaměřena do jiného specifického vybraného segmentu NNO.

Závěr

Disertační práce naplnila svůj cíl, jímž bylo vytvořit návrh systému ekonomického řízení české Koinonie, zachytit ekonomický vývoj této specifické neziskové organizace a popsat její rozvoj prezentováním ekonomických a finančních ukazatelů. Práce zveřejňuje zcela nové, originální pojetí řízení konkrétní neziskové organizace. Podrobný popis celého navrženého systému ekonomického řízení nestátní neziskové organizace může pomoci ke zlepšení ekonomického řízení vybranému segmentu dalších nestátních neziskových organizací, které zde mohou čerpat inspiraci a dílčí postupy pak aplikovat do svých subjektů. Publikovaný vědecký výzkum v této oblasti je první tohoto druhu v České republice.

Práce uvádí, co by v NNO nemělo chybět. Jedná se především o celkový rozpočet skládající se z nákladového a zdrojového rozpočtu. Celkový finanční plán a rozpočet musí reflektovat strategické plány v NNO. Běžně se plánuje na období jednoho roku. V případě klasického fiskálního roku je ideální, pokud je celkový rozpočet k dispozici na podzim předcházejícího roku. Měly by jej projednat a schválit statutární orgány NNO. Nákladový rozpočet obsahuje všechny položky, které NNO plánuje vynaložit v průběhu roku. Výsledná suma říká, kolik bude stát fungování NNO na daný rok.

K nákladovému rozpočtu je třeba dopracovat rozpočet zdrojový, kde jsou uvedeny typy zdrojů a částky, ze kterých se budou náklady hradit. Výhodné je, pokud je v rozpočtu možné označit zdroje, které jsou potvrzené a peníze již má NNO na účtu, a zdroje, u kterých NNO teprve předpokládá, že by mohly přijít. Vícezdrojové financování je pro NNO významnou výhodou pro posilování její stability, udržitelnosti a rozvoje.

Ze skutečností, které jsou výše uvedeny, je jasné, že přesné řízení cash flow v NNO je téměř nemožné. Při srovnání nákladového a zdrojového rozpočtu se může NNO dostávat do situace, kdy má na začátku roku pokrytou pouze část plánovaných nákladů a zbytek musí sehnat během roku. Vzniká tak velká zátěž na fundraisery, protože jejich pracovní náplní je chybějící finance zajistit. V takovém případě je nutné dobře interně komunikovat a vytvořit například pracovní skupinu, která bude na řešení problému intenzivně pracovat. Může ji tvořit ředitel, finanční manažer, fundraiser a pracovník zajišťující public relations. Rozhodně by součástí takové pracovní skupiny měli být i členové správní rady, kteří mají na starost financování NNO (Šedivý & Medlíková, 2017).

Jsou-li aplikována výše uvedená doporučení, které tato práce podrobně určuje a popisuje do ekonomického řízení vybraného segmentu NNO, je získána jednoznačně kladná odpověď na hlavní výzkumnou otázku, která zněla, zda je možné pomocí vytvořeného návrhu systému ekonomického řízení zajistit rozvoj vybraného segmentu nestátních neziskových organizací. Pozitivní odpověď dokládá i prezentace konkrétních ekonomických ukazatelů dosažených ve zkoumané NNO.

Originalita této práce netkví pouze v tom, že je poprvé prezentován specifický ekonomický přístup k řízení NNO, ale především v možnostech aplikace navrženého systému ekonomického řízení dalšími specifickými NNO. A to přináší obrovský pozitivní potenciál budoucnosti celé naší společnosti. Vždyť co více si přát v každé NNO, než aby její členové byli zcela ztotožněni s jejími cíli, aby „svou“ organizaci podporovali v jejím rozvoji. Okolní společnost pak dobře vnímá, že se v takové NNO cítí dobře nejen její členové, ale i ti, kteří využívají jejích služeb a rádi takovou organizaci podporují.

To je vize 21. století, kde už lidem nestačí jen „mít“, ale především chtějí „být“. Být lidmi se vším, co toto slovo obnáší a objevovat stále nový potenciál svého bytí. Tato disertační práce přináší konkrétní kroky, jak k realizaci této vize nové společnosti v oblasti NNO pokročit.

Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

1. Aldashev, G., Marini, M., & Verdier, T. (2015). Governance of Non-Profit and Non - Governmental Organizations – within – and between – Organization Analyses: An Introduction, *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 86, no. 1, pp. 1-5.
2. Allen, R., & Tomassi, D. (2001). Managing Public Expenditure. *A Reference Book for Transition Countries*. Francie: OECD.
3. Argañaraz, R. (1998). *Koinonia Jan Křtitel*. Plzeň – Litice: DAN.
4. Argañaraz, R., Bocchin, S., De Nardi, E., & Grammatica, A. (2016). *La spiritualità della Koinonia Giovanni Battista*. Praha: TLAMA design.
5. *Bible, Písmo svaté Starého a Nového zákona* (včetně deuterokanonických knih). (1993). Ekumenický překlad, přeložily ekumenické komise pro Starý a Nový zákon, 15. vydání Praha: Česká biblická společnost
6. Boukal, P., Vávrová, H., Sieber, P., & Novák, T. (2007). *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha, CZ: Oeconomia.
7. Boukal, P., a kol. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s.
8. Bryce, H. (1992). *Financial and Strategic Management for Nonprofit Organizations*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
9. Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
10. Cambón, E. (1999). *Trinità modello sociale*. Italia: Città nuova.
11. *CODEX IURIS CANONICI, KODEX KANONICKÉHO PRÁVA* (1994). Praha: Zvon.
12. Čížinská, R. (2018). *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s.
13. Delcamp, A. (1994). *Definition and limits of the principle of subsidiarity*. Council of Europe Press.
14. Dluhošová, D., a kol. (2010). *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress.

15. Dobrozemský, V., & Stejskal, J. (2015). *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.
16. Dohnalová, M., a kol. (2012). *Sociální ekonomika, sociální podnikání*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.
17. Drucker, P. F. (1994). *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy*. Praha: Management Press.
18. Druláková, R. (2010). *Subsidiarita v Evropské unii. Právní princip anebo užitečný symbol?* Praha: Nakladatelství Oeconomica.
19. Duben, R. (1996). *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex Bohemia.
20. Ebrahim, A., & Rangan, V. K. R. (2010). *The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance*. Boston, USA, pp. 10.
21. Eger, L., & Egerová, D. (2014). *Základy metodologie výzkumu pro studenty ekonomických oborů*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
22. Fibírová, J. (2015). *Manažerské účetnictví*. Praha: Wolters Kluwer.
23. Frič, P. (2001). *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice*. Praha: Agnes, NROS.
24. Grammatica, A. (2014). *Mesiánští židé a Mesiáš v kontextu současné židovské rozpravy o Ježíši z Nazareta*. Olomouc: Univerzita Palackého.
25. Grammatica, A. (2016). *Ježíš můj Pán. Zkušenost rybáře Petra*. Praha: TLAMA design.
26. Granados, C. A. A., & Marturet, C. (2010). *Performance management system for nonprofit organization in Latin America*. Milano, Italy, pp. 81.
27. Gray, D. E. (2009). *Doing research in the real world*. (2nd ed). London: SAGE.
28. Grünwald, R., & Holečková, J. (2007). *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress.
29. Hejduková, P. (2015). *Veřejné finance: teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck.
30. Hendl, J. (2008). *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. (2. vyd.). Praha: Portál.
31. Hindls, R., Holman, R., & Hronová, S. (2003). *Ekonomický slovník*. Praha: C. H. Beck.

32. Hobsbawm, E. (1998). *Věk extrémů. Krátké 20. století 1914-1991*. Praha: Argo.
33. Horváth, & Partners (2004). *Nová koncepce controllingu*. Praha: Profess Consulting s.r.o.
34. Hradecký, M., Lanča, J., & Šiška L. (2006). *Manažerské účetnictví*. Brno: Masarykova Univerzita.
35. Hrdý, M., & Horová, M. (2009). *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
36. Hrdý, M., & Krechovská, M. (2016). *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
37. Jemelka, L. (2013). *Princip subsidiarity správního řádu*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck.
38. Kaplan, R. (2002). *Balanced Scorecard*. Praha: Management Press.
39. Kocmanová, A. (2013). *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde.
40. Kolář, P. (1997). *Manažerské finance*. Praha: Bilance.
41. Kenix, L. J. (2008). *Nonprofit Organizations Perceptions and Uses of the Internet. Television and New Media*. Vol. 9, Iss- 5, pp. 407-428.
42. Kislíngrová, E. (2010). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck.
43. Kislíngrová, E., & Hnilica, J. (2008). *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck.
44. Kleinebeckel, H. (1993). *Řízení financí a likvidity. Rukověť a receptář pro praktický controlling. Model „F“*. Praha: Bibtex spol. s r.o.
45. Knápková, A., Pavelková, D. (2010). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada.
46. Koinonia Giovanni Battista – Koinonia Jan Křtitel. (1996). *Stanovy*.
47. Koinonia Giovanni Battista - Sede federale. (2019). *Presentazione generale*. Praha: TLAMA design.
48. Koinonia Giovanni Battista - Sede federale. (2019). *Interní materiály*.
49. Koinonia Giovanni Battista – Koinonia Jan Křtitel. (2019). *Interní materiály*.

50. Koinonia Jan Křtitel. (2017). *Koinonia Jan Křtitel – komunita ve službě nové evangelizace*. Praha: TLAMA design.
51. Komárková, J., Máchová, R., Bednarčíková, I. (2008). Požadavky uživatelů na kvalitu webových stránek městského úřadu. *E+M Ekonomie a Management*, roč. 11, č. 3, s. 116-126.
52. Kraftová, I. (2002). *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck.
53. Krechovská, M. (2013). *Impact of Sustainable Development on the Financial Management of Czech Enterprises*. *Advances in Accounting, Auditing and Risk Management*. Athens: WSEAS Press, pp. 101-107.
54. Krechovská, M. (2015). Integration of Corporate Sustainability Approach and Sustainable Performance in Corporate Management. In: Ed. Soliman, KS, *Proceedings of The 26th International Business Information Management Association Conference*. Innovation Management and Sustainable Economic Competitive Advantage: From Regional Development to Global Growth. Norristown: International Business Information Management Association, pp. 1997-2005.
55. Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, a.s.
56. Kroupa, J. (2006). *Fundraising - základy, individuální dárci, firmy - Kdo chce pomoci, hledá způsob, kdo ne, hledá důvod*. Praha: České centrum fundraisingu.
57. Kunc, S. (2004). Ekonomický management a hodnotové řízení v AČR. In *Moderní ekonomické nástroje v obraně*. Brno: Univerzita obrany.
58. Kuvíková, H. (2004). *Neziskové organizace v Európskej únii*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela.
59. Ledvinová, J. (2013). *Profesionální fundraiser*. Praha: České centrum fundraisingu.
60. Lubich, Ch. (2001). *L'economia di comunione, storia e profezia*. Roma: Città Nuova Editrice.
61. Lubichová, Ch., & Zamboniová, F. (1992). *Dobrodružství jednoty*. Bratislava: Nové mesto

62. Majdúchová, H. a kol. (2004). Neziskové organizácie. *In Sprint*, Bratislava, s. 180.
63. Masaryk T., G. (1946). *Otázka sociální*. Praha: Čin.
64. Marek, P. (2009). *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress.
65. Mařík, M. a kol. (2018). *Metody oceňování podniku – proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopres.
66. Molnár, Z., a kol. (2012). *Pokročilé metody vědecké práce*. Praha: Profess Consulting.
67. Moramarco, V., & Bruni, L. (2000). *L'economia di comunione, verso un agire economico a misura di persona*. Italia: Tipolito Uggè.
68. Moore, M. H. (2000). Managing for Value: Organizational Strategy in *For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29(1): 183-208.
69. Nešporová, M., & Schmidth, H. K. (2005). Firemní dobrovolnictví. *In Napříč společenskou odpovědností firem*. Praha: AISIS.
70. Novotný, J., a kol. (2004). *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Oeconomia.
71. Novotný, J., Lukeš, M., a kol. (2008). Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací. Praha: Oeconomia.
72. Olejníček, A. (2008). Ekonomické řízení v podnicích rezortu obrany. *In Ekonomické řízení v podmínkách resortu obrany: a vztah jakosti a ekonomických kritérií při vyhodnocování zakázek*. Brno: Univerzita obrany.
73. Pelikánová, A. (2016). Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. Praha: Grada Publishing, a.s.
74. Pelikánová, A. (2017). Sbíрка souvztažností pro nestátní neziskovky. Praha: Grada Publishing, a.s.
75. Pestoff, V. A. (1995). Reforming social services in Central eastern Europa and eleven national overwiev. Krakov: CRYF.
76. Perstoff, V. A. (2002). *Third Sector and Co-operative Services. From Determination to Privatization*. *In Journal of Consumer Policy*, 15(1), p. 21-45.

77. Petřík, T. (2005). *Ekonomie a finanční řízení firmy*. Praha: Grada.
78. Pevná, J. (2017). *Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy*. Praha: VŠE v Praze, Nakladatelství Oeconomica.
79. Plamínek, J., a kol. (1996). *Řízení neziskových organizací. První český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotních zařízeních*. Praha: Nadace Lotos.
80. Polonsky, M. J., Grau, S. L., & McDonald, S. (2016). Perspectives on social impact measurement and non-profit organisations. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 34, no. 1, pp. 80-98.
81. Prandini, R. (2000). *Un tetto da costruire – famiglia e principio di sussidiarietà*. Roma: Città Nuova Editrice.
82. Punch, K. F. (2015). *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál.
83. Rakušanová, P. (2007). *Povaha občanské společnosti v České republice v kontextu střední Evropy*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.
84. Rektořík, J., a kol. (2010). *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 1. vyd. Praha: Ekopress.
85. Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing.
86. Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester: Manchester University Press.
87. Salutati, L. (2014). *Cristiani e uso del denaro. Per una finanza dal volto umano*. Roma: Urbaniana University Press.
88. Santolini, L., & Sozzi, V. (2002). *La famiglia sogetto sociale – radici, sfide, progetti*. Roma: Città Nuova Editrice.
89. Sargeant, A. (2005). *Marketing Management for Nonprofit Organizations*. Oxford University Press, pp. 408.
90. Sawhill, J. C., & Williamson, D. (2001). Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3): 371-386.

91. Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck.
92. Schaad, M. (1998). *Neziskové organizace v ekonomické teorii: analýza vývoje a motivace bezplatných dobročinných aktivit*. Brno: Masarykova univerzita.
93. Snellen, I. (2005). E-Government. A challenge for public management. *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press, p. 416.
94. Sozanská, O., & Tošner, J. (2002). *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál.
95. Stejskal, J. (2010). *Ekonomika neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Koalice nevládek Pardubicka, o.s.
96. Stejskal, J., Kuvíková, H., & Mařátková, K. (2012). *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.
97. Sun L., & Fuschi, D. L. (2015). Motivation and its Role in UK Non-Profit Organisation: A Case Study of Two Organisations. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, vol. 2, no. 2, pp. 11-20.
98. Svidronova, M., & Vacekova, G. (2012). Current state of self-financing of private non-profit organizations in the conditions of the Slovak Republic, *Technology and Economic Development of Economy*, vol. 18, no. 3, pp. 438-451.
99. Synek, M., Kislingerová, E., a kol. (2015). *Podniková ekonomika*, 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck.
100. Šebo, J. (2002). Teoretické aspekty financování neziskových organizací. In *Národohospodářský obzor*. Brno: ESF MU Brno, OPF SU Karviná.
101. Šedivý, M., & Medlíková, O. (2012). *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing.
102. Šedivý, M., & Medlíková, O. (2017). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing.
103. Škarabelová, S. (2002). *Když se řekne nezisková organizace*. Brno: Masarykova univerzita.

104. Šobáňová, P. (2010). *Fundraising*. Ostrava: Universitas Ostraviensis, Facultas Philosophica.
105. Špička, J., Boukal, P., & Vávrová H. (2016). Diskuse k hodnocení úspěšnosti nestátních neziskových organizací. *Ekonomika a management*, 2, 1-14.
106. Tetřevová, L. (2008). *Veřejná ekonomie*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing.
107. Tůma, O., Vaněk, M., & Dostál, P. (2001) *Historie neziskového sektoru v českých zemích*. In: Frič, P., Goulli, R. *Neziskový sektor v České republice*. Praha: Eurolex Bohemia.
108. Valach, J. (1999). *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress.
109. Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management press.
110. Veber, J., Srpová, J. a kol. (2012). *Podnikání male a střední firmy*. Praha: Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.
111. Vendemiati, A. (2013). *In comunità Fondamenti di etica sociale*. Roma: Città del Vaticano.
112. Verbruggen, S., & Christiaens, J. (2012). Do Non-profit Organizations Manage Earnings toward Zero Profit and Does Governmental Financing Play a Role? *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 29, no. 3, pp. 205-217.
113. Vít, P. (2015). *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s.
114. Vrzáček, J. (2014). *Profesionalizace NNO a lidské zdroje, návrhy opatření*. Úřad vlády ČR.
115. Vyhláška č. 325/2015 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které vedou jednoduché účetnictví.

116. Vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání.
117. Vyleťal, P. a kol. (2008). *Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu*. Praha: Avis.
118. Vysušil, J. (2004). *Metoda Balanced Scorecard implementace a úspěšná realizace v podniku*. Praha: Profess Consulting.
119. Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing.
120. Weber, J., & Hamprecht, M., (1995). Controlling in Non-Profit-Organisationen, *Controlling*, 7(3).126-130.
121. Weihrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management*. Praha: Victoria Publishing.
122. Wöhe, G., & Kislíngrová, E. (2007). *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck.
123. Wyatt, M., *Jak spravovat nevládní neziskové organizace: Správní rady a předsednictva*. The European Center for Not-for-Profit Law (nedatováno).
124. Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, ve znění pozdějších předpisů.
125. Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů.
126. Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společnostech (zákon o církvích a náboženských společnostech), ve znění pozdějších předpisů.
127. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů.
128. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.
129. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.
130. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění.

Elektronické zdroje

131. Aggeo. (2019). *Prodejny*. [online]. [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <http://www.aggeo.cz/prodejny>
132. Agnes. (2019). *Historie neziskových aktivit v ČR*. [online]. [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=26>
133. Asociace veřejně prospěšných organizací ČR. (2019). *Lektoři Marek Šedivý*. [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.avpo.cz/lektori/marek-sedivy/>
134. Asociace veřejně prospěšných organizací ČR. (2019). *Lektoři Olga Medlíková*. [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.avpo.cz/lektori/olga-medlikova>
135. Asociace společenské odpovědnosti firem, o.p.s. (2019). *Kontakt*. [online]. [cit. 2019-06-27]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/kontakt/>
136. Biskupství plzeňské. (2019). *Novinky*. [online]. [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.bip.cz/cs/novinky/2018-11-v-dobarnech-bylo-slavnostne-otvoreno-rodinne-centrum-anezka-ceska>
137. Bourgeois, K. (2003). *Nonprofit financial statements*. [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: Available: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/>
138. Česká federace potravinových bank. (2019). *Potravinová banka Plzeňského kraje*. [online]. [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <http://potravinovebanky.cz/potravinova-banka-plzenskeho-kraje/>
139. Český statistický úřad. (2015). *Satelitní účet NI*. [online]. [2015-10-15]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat
140. Český statistický úřad. (2019). *Satelitní účet NI*. [online]. [2019-08-06]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat
141. Divadlo Ponec. (2013). [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.divadloponec.cz/page/show/id/186/mn/103/page/186>
142. Ekodomov. (2017). *Bio nákupy*. [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://www.ekodomov.cz>

143. European volunteer centre. (2006). *Manifest Evropského dobrovolnictví*. [online]. [cit. 2019-06-01]. Dostupné z:
https://www.dcul.cz/archiv/pdf/MANIFEST_evropskeho_dobrovolnictvi_CEV_2006.pdf
144. Frič, P. (2015). *Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy*. [online]. [cit. 2019-06-01]. Dostupné z:
https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_fric_pro_web.pdf
145. Hestia – centrum pro dobrovolnictví. (2019). *Etický kodex dobrovolníka*. [online]. [cit. 2019-06-01]. Dostupné z <https://www.dobrovolnik.cz/sites/default/files/kodex.pdf>
146. JUS. (2017). *Historie JÚŠ jako celku*. [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z:
http://www.jus.cz/parse_url.php?url=/historie-JUS-jako-celku
147. Koinonia Jan Křtitel. (2019). *Rodinné komunity*. [online]. [cit. 2018-12-13]. Dostupné z
<https://www.koinonia.cz/kdo-jsme-parent/kontakty-na-rodinne-komunity/>
148. Ministerstvo kultury České republiky. (2019). *Informace o právních předpisech*. [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z <https://www.mkcr.cz/informace-o-pravnich-predpisech-394.html>
149. Ministerstvo kultury České republiky. (2019). *Granty a dotace*. [online]. [cit. 2019-04-16]. Dostupné z <https://www.mkcr.cz/obecne-o-moznostech-financovani-cirkvi-a-nabozenskych-spolecnosti-409.html>
150. Musil, P. (2015). *Ekonomický systém a systém ekonomického řízení AČR*. [online]. [cit. 2018-12-13]. Dostupné z
https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/39903/mod_resource/content/3/5%20Ekonomický%20systém%20a%20systém%20ekonomického%20ř%3%ADzen%3%AD%20AČR_studijni_opora.pdf
151. Nadace Neziskovky.cz. (2014). *Neziskové organizace. Fakta o NNO*. [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanky/511/fakta/>
152. Nadace Neziskovky.cz. (2019). *Účetní závěrka neziskových organizací*. [online]. [cit. 2019-05-28]. Dostupné z: <https://www.neziskovky.cz/clanek/1151/564/ucetnictvi-a-dane-legislativa/ucetni-zaverka-neziskovych-organizaci/>

153. Přátelé dobranských varhan. (2019). *Listiny*. [online]. [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.dobranskevarhany.cz/images/ke-stazeni/listiny/vypis-z-nadacniho-rejstriku.pdf>
154. Přátelé Koinonie. (2019). *Stanovy*. [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: http://www.koinonia.cz/wp-content/uploads/Stanovy_Pratele_Koinonie.pdf
155. Tošner, J. (2014). *Studie o dobrovolnictví (Koncepte politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020)*. [online]. [cit. 2019-06-01]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_tosner_pro_web.pdf
156. UNICEF. (2017). *Jak pomoci*. [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <https://www.unicef.cz/jak-pomoci/e-shop/darky-pro-zivot>
157. United Nations. (2012). *Non-profit organisation*. [online]. [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.un.org/en/sc/ctc/docs/bestpractices/fatf/9specialrec/9special-rec8.pdf>
158. UNSD. (2012). *Handbook on non-profit institutions in the system of national accounts*. New York: United Nations. [online]. [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf
159. USAID. (2017). *The 2016 CSO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1866/CSO-SI_Report_7-28-17.pdf
160. Vláda ČR. (2015). *Usnesení vlády ČR ze dne 29. července 2015 č. 608*. [online]. [cit. 2019-06-01]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/usneseni-vlady/usneseni-vlady-cr-ze-dne-29--cervence-2015-c--608-133508/>
161. Zdravotní klaun. (2013). [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z <http://www.zdravotniklaun.cz>

Seznam publikovaných prací

Práce publikované v průběhu doktorského studia (2012-2019):

Příspěvky v odborných časopisech

1. Macková, M., & Dvořáková, L. (2018). The specifics of communication, organization and management processes and their role in fulfilling the mission of a non-governmental non-profit organization. *Journal of Emerging Issues in Economics, Finance and Banking (JEIEFB) An Online International Research Journal (ISSN: 2306-367X)*, vol: 7 Issue: 1, p. 2382-2399.
2. Macková, M. & Dvořáková, L. (2017). Sustainable financing of non-governmental non-profit organizations. *International Journal of Arts and Commerce*, vol. 6, no. 2, p. 61-70, ISSN 1929-7106.
3. Dvořáková, L., & Macková, M. (2014). Fundraising and its realization in community services providing, *Economic Annals-XXI*, 9-10(1), 89-93. **(Scopus)**.

Příspěvky ve sbornících

4. Macková, M. & Dvořáková, L. (2018). Proposal of economic management methodology in selected segment of non-governmental non-profit organizations in conditions of globalized economy. In *Globalization and its socio-economic consequences. In Proceedings in the 18th International Scientific Conference on the Globalization and Its Socio-Economic Consequences-I.*, Rajecke Teplice, Slovakia: Georg, pp. 2620-2628. Zilina, Slovakia, 1st edition: ZU – University of Zilina, ISBN 978-80-8154-249-7.
5. Macková, M., & Dvořáková, L. (2017). Non-governmental non-profit organizations as an alternative tool in the transforming economy. In *Proceedings of the 13th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG*. Reading: Academic Conferences and Publishing International Limited, p. 268-277. ISBN 2048-903X978-1-911218-64-7.
6. Dvořáková, L., & Macková, M. (2016). Specifics of the economic management process in non-governmental non-profit organizations in the conditions of globalized economy,

Globalization and its socio-economic consequences-I, 16th International Scientific Conference. Zilina, SK: Georg, pp. 408-416. Zilina, Slovakia, 2016, 1st edition: ZU - UNIVERSITY OF ZILINA, ISBN 978-80-8154-191-9. **(Web of Science)**.

7. Macková, M., & Dvořáková, L. (2018). The specifics of communication, organization and management processes and their role in fulfilling the mission of a non-governmental non-profit organization. In *Proceedings of Finance & Social Sciences (AP18Hong Kong Conference)* ISBN: 978-1-943579-54-9, Hong Kong – SAR. January 19-20, 2018. Paper ID: HK823, s. 1-18.